

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PRÁVA

Mzdový systém ve společnosti SVĚT OKEN s.r.o.

Wage-payment Plan of the company SVĚT OKEN Ltd.

Student: Bc. Eva Peltsarszká

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Jana Martiníková, Ph.D.

Ostrava 2011

Zadání diplomové práce

Student: Bc. Eva Peltsarszká
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a právo v podnikání
Téma: Mzdový systém ve společnosti SVĚT OKEN, s.r.o.
Wage – payment plan of the company SVĚT OKEN Ltd.

Úvod

1. Právní úprava mzdy
2. Mzdový systém společnosti SVĚT OKEN, s.r.o.
3. Zhodnocení mzdového systému společnosti SVĚT OKEN, s.r.o.

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

1) GALVAS, M. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 173 s. ISBN 978-80-251-1872-6.

2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

3) DVOŘÁKOVÁ, Z A KOL. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Vedoucí diplomové práce:

JUDr. Martiníková Jana, Ph.D.

Datum zadání:

20. listopadu 2010

Datum odevzdání:

29. dubna 2011

vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a další prameny.“

Ostrava 2011

Bc. Eva Peltsarszká

Obsah

Úvod	1
1. Právní úprava mzdy	3
1.1 Pracovněprávní vztahy	3
1.1.1 Zaměstnanec	4
1.1.2 Zaměstnavatel	4
1.1.3 Základní zásady pracovněprávních vztahů	4
1.1.4 Kolektivní smlouva	5
1.2 Odměňování za práci	7
1.2.1 Minimální mzda	10
1.2.2 Zaručená mzda	11
1.2.3 Složky mzdy	13
1.2.4 Splatnost y výplata mzdy	15
1.2.5 Srážky ze mzdy	16
1.3 Formy mezd	17
1.3.1 Základní formy mezd	18
1.3.2 Doplnkové formy mezd	19
1.4. Hodnocení práce	22
1.4.1 Analytické hodnocení práce	23
1.4.2 Neanalytické přístupy k hodnocení práce	25
1.4.3 Tržní oceňování	27
1.4.4 Zásluhové odměňování	27
2. Mzdový systém společnosti SVĚT OKEN s.r.o.....	29
2.1. O společnosti	29
2.1.1 Organizační struktura	30
2.1.2 Analýza okolního prostředí	31
2.1.3 Struktura zaměstnanců	33
2.1.4 Vývoj mezd	35
2.1.5 Pracovní podmínky	37
2.2 Současný systém odměňování	38
2.2.1 Hodnocení práce	38
2.2.2 Základní mzda	38
2.2.3 Příplatky ke mzdě	40
2.2.4 Odměny, výhody a benefity	41
2.2.5 Vývoj odměn	43

3. Zhodnocení mzdového systému společnosti SVĚT OKEN s.r.o.....	46
3.1 Dotazníkový průzkum	46
3.1.1 Vyhodnocení dotazníku	47
3.2 Zhodnocení systému odměňování	52
3.3 Doporučení a návrh změn	54
4. Závěr	58
Seznam použité literatury	60
Internetové zdroje.....	61
Seznam zkratk a symbolů	62
Seznam příloh	64

Úvod

Za jeden z nejdůležitějších cílů podniků se považuje dosažení zisku. Aby podnik vytvářel zisk, je potřeba, aby náklady vynaložené na fungování podniku byly nižší, než výnosy dosažené z činnosti podniku.

Mzdové náklady tvoří nezanedbatelnou položku celkových nákladů. Proto je pro podnik velmi důležité, aby utváření mezd mělo ucelený systém. Z výše uvedeného vyplývá, že podnik se snaží minimalizovat mzdové náklady, avšak je potřeba zaměstnance odměňovat dostatečně za jejich výkon, protože mzda je motivací zaměstnance k práci a lidské zdroje utváří podnik.

Zaměstnanec, který nabízí svou práci, má zájem na tom, aby jeho mzda byla co nejvyšší. Mzda je motivací k práci a k životu všeobecně, je to jediné, co určuje životní úroveň a úroveň rodiny zaměstnance. Proto mzda musí být taková, aby zaměstnanec byl ochoten svůj volný čas zaměnit za práci. Mzda se podílí na kvalitě práce, kterou pracovník poskytne a tato práce se projevuje na úspěšnosti firmy.

Jak již bylo řečeno, je mzdový systém důležitou součástí každého podniku a je v jeho zájmu tento systém vyvíjet a zdokonalovat. Právě mzdový systém je tématem mé diplomové práce.

Cílem této práce je na základě zpracovaného teoretického konceptu analyzovat mzdový systém firmy a navrhnout doporučení změn. Práce se skládá ze dvou částí. V první části je zpracován teoretický koncept, který slouží jako východisko pro část praktickou. Z dostupných zdrojů je zde popsáno několik základních pojmů a základy a pravidla pro tvorbu mzdového systému. V druhé části je provedena analýza mzdového systému společnosti SVĚT OKEN s.r.o. Díky poznatkům z teoretické části, jsou stanovená doporučení pro společnost SVĚT OKEN s.r.o., která umožnila spolupráci pro vytvoření mé diplomové práce a dovolí nahlédnout do interních dokumentů firmy, které pro vytvoření praktické části budou nezbytné.

V práci jsou uvedeny základní údaje o společnosti, je provedena analýza okolního prostředí, přehledně je vytvořen vývoj mezd od založení společnosti a je rozebrán současný systém odměňování a hodnocení zaměstnanců. Proto, aby byl mzdový systém řádně zhodnocen, je vytvořen také dotazníkový průzkum spokojenosti zaměstnanců se mzdou. Na základě získaných výsledků jsou navrženy doporučení a změny.

1. Právní úprava mzdy

Právní úpravu mzdy vymezuje zákoník práce. Upravuje také právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a tyto vztahy se nazývají pracovněprávními vztahy. Rovněž upravuje právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce. Zapracovává předpisy Evropských společenství a upravuje právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů.

V dalším textu přiblížím základy pracovněprávních vztahů a poté se budu věnovat mzdě, jejím formám, hodnocení práce a její právní úpravě.

1.1 Pracovněprávní vztahy

Rozhodující pro aplikaci pracovněprávních předpisů je skutečnost, že fyzická osoba vykonává závislou práci, za kterou se považuje práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance a je to výlučně osobní výkon práce zaměstnance pro zaměstnavatele, jeho jménem, za mzdu, plat, nebo odměnu, v pracovní době, nebo jinak stanovené či dohodnuté době, na pracovišti zaměstnavatele, nebo jiném místě, které je dohodnuto, na náklady zaměstnavatele a jeho odpovědnost.

Zásadním principem pracovněprávních vztahů je teze „co není zakázáno, je dovoleno“. Což v praxi znamená, že účastníci mohou vstupovat do soukromoprávních vztahů svobodně a sjednat podmínky, tak jak jim vyhovují, pokud nejsou zákonem přímo zakázány. Samozřejmě tuto zásadu nelze realizovat pouhým výčtem zakázaných ustanovení. Zákoník práce má obecnou povahu a výslovné zákazy mohou pokrývat pouze základní principy pracovního práva.

Pracovněprávní vztah musí mít minimálně dva účastníky, kterými jsou zaměstnanec a zaměstnavatel.¹

¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

1.1.1 Zaměstnanec

Způsobilost fyzické osoby jako zaměstnance mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti, jakož i způsobilost vlastními právními úkony nabývat těchto práv a brát na sebe tyto povinnosti vzniká dnem, kdy fyzická osoba dosáhne věku 15 let, pokud není stanoveno jinak. Zaměstnanec je povinen vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele a pobírat za ni mzdu, plat či odměnu.

1.1.2 Zaměstnavatel

Zaměstnavatelem může být fyzická osoba i právnická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu. Zaměstnavatel vystupuje svým jménem a má odpovědnost, která vyplývá z těchto vztahů. Způsobilost osoby mít práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích jako zaměstnavatel vzniká dnem narození. Způsobilost vlastními právními úkony nabývat práv a brát na sebe povinnosti jako zaměstnavatel vzniká dosažením věku 18 let.²

1.1.3 Základní zásady pracovněprávních vztahů

Pracovněprávní vztahy vznikají se souhlasem obou stran, zaměstnavatele a fyzické osoby. Základní zásady bychom mohli rozdělit do dvou skupin:

1) Obecné principy, jsou výkladová pravidla, která s odkazem na další právní a morální normy umožňují řešit kolizi s principem obecně chápané spravedlnosti. Projevy vůle účastníků je potřeba vykládat v souladu s dobrými mravy a se zřetelem na okolnosti, při kterých byl učiněn.

² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

2) Zvláštní ustanovení, která se týkají pracovněprávních vztahů a obsahují zásady, které zaměstnanec a zaměstnavatel musejí dodržovat v rámci zachování pracovněprávního vztahu.

1.1.4 Kolektivní smlouva

U zaměstnavatele, kde působí odborová organizace, která je oprávněna vystupovat v pracovněprávních vztazích, včetně kolektivního vyjednávání podle zákona stanovených podmínek, nebo podmínek sjednaných v kolektivní smlouvě, dochází dohodou se zaměstnavatelem ke sjednávání kolektivní smlouvy. Úlohou kolektivních smluv je prosazování oprávněných zájmů a potřeb zaměstnanců, zlepšování pracovních podmínek. Uzavření kolektivní smlouvy je nejen v zájmu zaměstnanců, ale také zaměstnavatelů. Kolektivní smlouva by měla upravovat většinu pracovněprávních a mzdových nároků. Pokud u zaměstnavatele nepůsobí žádná odborová organizace, může kolektivní smlouvu nahradit vnitřní předpis, který musí být vydán písemně a nesmí být v rozporu s obecně závaznými právními předpisy. Nároky, které vzniknou z vnitřního předpisu, se uplatňují stejně jako jiné individuální nároky, které vyplývají z pracovněprávních vztahů.³

Kolektivní smlouva může být:

- a) podniková,** pokud je uzavřena mezi zaměstnavatelem nebo více zaměstnavateli a odborovou organizací, nebo více organizacemi působícími u zaměstnavatele,
- b) vyššího stupně,** pokud je uzavřena mezi organizací nebo organizacemi zaměstnavatelů, odborovou organizací, nebo odborovými organizacemi.⁴

³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

⁴ ŠUBRT, B. A KOL. *Abeceda mzdové účetní 2011*, 21. vydání. Olomouc: Anag, 2011. 533 s. ISBN 978-80-7263-635-8.

Kolektivní smlouva je závazná pro účastníky a také pro:

- zaměstnavatele, kteří jsou členy organizace zaměstnavatelů, která uzavřela kolektivní smlouvu vyššího stupně, a pro zaměstnavatele, kteří v době účinnosti kolektivní smlouvy z organizace zaměstnavatelů vystoupili,
- zaměstnance, za které uzavřela kolektivní smlouvu odborová organizace,
- odborové organizace, za které uzavřela kolektivní smlouvu vyššího stupně odborová organizace.⁵

Kolektivní smlouva může být uzavřena jak na dobu určitou, tak i na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou, která činí 6 měsíců a začíná prvním dnem měsíce, který následuje po doručení písemné výpovědi účastníků. Je jí možné vypovědět nejdříve po uplynutí 6 měsíců od data její účinnosti. Kolektivní smlouva musí být zhotovena písemně a musí být podepsána účastníky, jinak je neplatná. Účastníci smlouvy jsou povinni seznámit zaměstnance s obsahem smlouvy nejpozději do 15 dnů od jejího uzavření.

V dnešní době je kolektivní smlouva hojně využívána i z hlediska, že je v ní možné upravit mzdová nebo platová práva. Zákoník práce ani další pracovněprávní předpisy nestanovují přesný obsah kolektivní smlouvy, proto vzniká prostor pro úpravu mezd. Kolektivní smlouva se tak stává důležitou právní formou sjednání mzdy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zákoník práce upravuje jen nejnižší částky forem mezd. Při práci přesčas přísluší mzda zvýšená nejméně o čtvrtinu. Při kolektivním vyjednávání je možné sjednat náhradní volno, nebo i vyšší mzdu za práci přesčas. Dále může být sjednána i výše naturální mzdy vyplácená v penězích.⁶

⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

⁶ ŠUBRT, B. A KOL. *Abeceda mzdové účetní 2011*, 21. vydání. Olomouc: Anag, 2011. 533 s. ISBN 978-80-7263-635-8.

1.2 Odměňování za práci

Za vykonanou práci náleží zaměstnanci mzda, plat, nebo odměna z dohody. Odměňování za práci má motivační a podporující charakter.

Plat

Náleží zaměstnancům České republiky, územních samosprávních celků, příspěvkových organizací a státních fondů.

Podle § 109 odst. 3 Zákoníku práce *„je plat peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je*

- a) stát,*
- b) územní samosprávních celek,*
- c) státní fond*
- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvků na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,*
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže, tělovýchovy, krajem, obcí, nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona,*
- f) veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení,*

s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky“. Jak je uvedeno v Zákoně 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Úprava platových poměrů uvedeného okruhu zaměstnanců má přísný regulační charakter. V přesně stanoveném rozsahu je umožněno zaměstnavateli poskytnout zaměstnancům plat, tzn. podle zákona, respektive podle prováděcího předpisu – nařízení vlády vydaných k jeho provedení a v mezích stanovených těmito právními předpisy, podle vnitřního předpisu, nebo kolektivní smlouvy. Jednostranná úprava platových poměrů zaměstnavatelem je však výrazně omezena. Plat není možné určit jinak, v jiné výši a v jiném složení, než je uvedeno v právních předpisech. Sjednání platu individuálním jednáním není dovoleno, stejně jako poskytnutí složky platu, kterou právní předpisy neupravují.⁷

⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Odměna

Používá se při odměňování prací, které jsou konané na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, jako je dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti.

Mzda

Náleží zaměstnancům v podnikatelské sféře, tzn., že mzdu vyplácí zaměstnavatel, jehož hlavním cílem je dosažení zisku.

Podle § 109 odst. 2 Zákoníku práce *„je za mzdu považováno peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v zákoně stanoveno jinak“*.

Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě, nebo je stanovena pomocí vnitřního předpisu, nebo je určena ve mzdovém výměru. Musí být také sjednána před začátkem pracovního poměru a výkonu práce, za který mzda přísluší. V den nástupu je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, ve kterém je určen způsob odměňování, termín a místo výplaty mzdy, pokud tyto údaje nejsou určeny ve smlouvě, či vnitřním předpisu. O jakýchkoli změnách, které se týkají skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen písemně zaměstnance informovat.⁸

Zaměstnavatel může uplatnit jakýkoliv mzdový systém, jak tarifní mzdu, tak netarifní, různé formy mzdy, jak časovou, úkolovou nebo smíšenou a může také zavést jakékoliv složky mzdy, jako jsou prémie, odměny, příplatky, bonusy atd.

Za stejnou práci, nebo za práci, která má stejnou hodnotu musejí být všichni zaměstnanci u stejného zaměstnavatele dostat stejnou mzdu, plat, nebo odměnu. Za stejnou práci jsou považovány práce, které mají srovnatelnou složitost, namáhavost, či odpovědnost. Práce, která se koná za stejných pracovních podmínek, výkonnosti a přináší stejné výsledky.⁹

⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

⁹ ŠUBRT, B. A KOL. *Abeceda mzdové účetní 2011*, 21. vydání. Olomouc: Anag, 2011. 533 s. ISBN 978-80-7263-635-8.

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle:

- vzdělání,
- praktických dovedností a znalostí,
- složitosti předmětu práce a pracovní činnosti,
- organizační a řídicí náročnosti,
- míry odpovědnosti za škodu, bezpečnost a zdraví,
- fyzické a duševní zátěže,
- působení negativních vlivů práce.

Pracovní podmínky se posuzují podle

- obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby (např. do směn, dnů pracovního klidu, práci přesčas, nebo práci v noci),
- škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí,
- rizikovosti pracovního prostředí.

Pracovní výkonnost se posuzuje podle

- intenzity a kvality prováděných prací,
- pracovních schopností,
- pracovní způsobilosti.

Výsledky práce se posuzují podle kvality a množství práce.¹⁰

¹⁰ Internetové stránky Ministerstva práce a sociálních věcí. Dostupné z <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075>>. [cit. 15. března 2011]

1.2.1 Minimální mzda

Je nejnížší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Plat, mzda, nebo odměna z prací konaných mimo pracovní poměr nesmí být nižší, než minimální mzda. Zákoník práce ji specifikuje v § 111. Minimální mzda se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru, nebo práce, které jsou konané mimo pracovní poměr. Nárok na minimální mzdu vzniká v každém pracovním poměru. Platí také jako jediná mzdová veličina pro zaměstnance v organizacích podnikatelské sféry, v nichž se uplatňuje kolektivní vyjednávání o mzdách. V jednotlivých kolektivních smlouvách je možné dohodnout vyšší minimální mzdu, než je uvedena v nařízeních vlády o minimální mzdě. V organizacích, ve kterých nejsou uzavírány kolektivní smlouvy, nebo nejsou mzdové podmínky uvedeny v kolektivní smlouvě, platí také vedle minimální mzdy nejnížší úroveň zaručené mzdy.

Pro rok 2011 platí výše minimální mzdy nejméně 8000 Kč za měsíc, nebo 48,10 Kč za hodinu. Hodinová sazba je stanovena na 40 hodin týdně, při jiné délce týdenní pracovní doby se tato sazba úměrně změní, může se zvýšit, nebo snížit právě podle stanovené délky pracovní doby.¹¹

Nedosáhne-li mzda, plat, nebo odměna z dohody výše minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen poskytnout doplatek:

- ke mzdě ve výši rozdílu mezi mzdou dosaženou v kalendářním měsíci a příslušnou minimální mzdou,
- k platu ve výši rozdílu mezi platem dosaženým v kalendářním měsíci a příslušnou minimální mzdou,
- k odměně z dohody ve výši odměny, která připadá na 1 hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou.

Do dosažené mzdy není zahrnuta práce přesčas, příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci v noci, ve svátek a ani příplatek za práci v sobotu a neděli.

¹¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Podle míry vlivů, které omezují pracovní uplatnění zaměstnance, činí minimální mzda:

- 90% z uvedených částek u zaměstnance ve věku 18 až 21 let, jde-li u někoho o první pracovní poměr po dobu 6 měsíců, ode dne vzniku pracovního poměru,
- 80% z uvedených částek, jde-li o zaměstnance mladistvé,
- 75% z uvedených částek, jde-li o zaměstnance, který je poživatelem invalidního důchodu u invalidity prvního a druhého stupně,
- 50% z uvedených částek, jde-li o zaměstnance, který požívá invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně, nebo mladistvého zaměstnance, který nepobírá invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně.

Ve veřejných službách a správě se vedle minimální mzdy a zaručené mzdy uplatňuje systém platových tarifů.

Na dodržování pracovněprávních předpisů dohlíží státní úřad inspekce práce a jemu podřízené oblastní inspektoráty práce podle místa výkonu pracovní činnosti.¹²

1.2.2 Zaručená mzda

Zaručená mzda byla zavedena jako nový pojem v roce 2007, vztahuje se na zaměstnance tzv. nepodnikatelské sféry a na zaměstnance podnikatelské sféry, avšak jen na organizace, kde není uzavřena kolektivní smlouva.

Právě teď, kdy se vzpomínáme z finanční krize je důležité tomuto pojmu dobře rozumět, protože zaměstnavatelé se samozřejmě snaží co nejvíce ušetřit a to i na mzdových nákladech. Na rozdíl od minimální mzdy zaručená mzda zohledňuje složitost, namáhavost a odpovědnost vykonané práce. Ale na práce, které nejsou vykonávány na pracovní poměr, se zaručená mzda nevztahuje.

Bohužel si spousta zaměstnavatelů neustále plete pojem zaručené mzdy a minimální mzdy a tvrdí, že jsou povinni zaměstnanci zaručit pouze minimální mzdu, často

¹² ŠUBRT, B. A KOL. *Abeceda mzdové účetní 2011*, 21. vydání. Olomouc: Anag, 2011. 533 s. ISBN 978-80-7263-635-8.

ani nevědí, že mají povinnost zaměstnanci poskytnout ve výši alespoň nejnižší úroveň zaručené mzdy. Jde o jeden z největších omylů, se kterými se můžeme v praxi hojně setkat. Pouze ve chvíli, kdy je v kolektivní smlouvě sjednána výše mzdy, není potřeba respektovat nejnižší úroveň zaručené mzdy. Minimální mzdu jsou povinni zaručit pouze u zaměstnanců, kteří vykonávají nejméně náročnou práci.¹³

Stejně jako u minimální mzdy platí, že pokud mzda nedosáhne minimu mzdy zaručené, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci doplatek do výše minimální zaručené mzdy.

Definici zaručené mzdy lze najít v Zákoníku práce v § 112. Výše zaručené mzdy je rozdělena do 8 skupin podle náročnosti pracovního výkonu. Nejnižší hranice zaručené mzdy je 8000 Kč měsíčně, nebo 48,10 Kč za hodinu, čili stejně jako u mzdy minimální. Pokud nedosáhne výše mzdy nejnižší úroveň zaručené mzdy, má zaměstnanec nárok na doplatek. Stejně jako u minimální mzdy se do dosažené mzdy nezahrnuje mzda za práci přesčas a další zákonné příplatky.¹⁴

Tabulka č. 1.1 Skupiny a hodnoty zaručené mzdy

Skupina prací	Kč/hodina	Kč/měsíc
1	48,1	8000
2	53,1	8900
3	58,1	9800
4	64,7	10800
5	71,5	12000
6	78,9	13000
7	87,1	14600
8	96,2	16100

Zdroj: Vypracováno autorem

¹³ Internetové stránky Ministerstva práce a sociálních věcí. Dostupné z <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075>>. [cit. 16. března 2011]

¹⁴ ŠUBRT, B. A KOL. *Abeceda mzdové účetní 2011*, 21. vydání. Olomouc: Anag, 2011. 533 s. ISBN 978-80-7263-635-8.

1.2.3 Složky mzdy

Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

Upravuje § 114 Zákoníku práce. Za práci přesčas, neboli za práci mimo sjednanou pracovní dobu, náleží zaměstnanci mzda, na kterou mu tímto vznikl nárok. Příplatek by měl být v hodnotě nejméně 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodli, že zaměstnanci bude poskytnuto náhradní volno, které by mělo být poskytnuto nejpozději do uplynutí 3 měsíců od výkonu práce přesčas. Pokud není volno poskytnuto, má zaměstnanec nárok na výše zmíněný příplatek.

Někdy může být například u vedoucích pracovníků sjednaná mzda taková, do které již je práce přesčas zahrnuta. Práce přesčas má také svůj limit, který je 8 hodin týdně a 150 hodin v kalendářním roce. Pokud je mzda stanovená tak, že s tímto limitem počítá, nepřísluší zaměstnanci náhradní volno, ani příplatek za práci přesčas.

Mzda, náhradní volno nebo náhrady mzdy za svátek

Úpravu najdeme v § 115 Zákoníku práce. Za dobu práce ve svátek náleží zaměstnanci na prvním místě náhradní volno, na rozdíl od práce přesčas. Za dobu náhradního volna má nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanec a zaměstnavatel se můžou dohodnout, že bude zaměstnanci poskytnut příplatek k dosažené mzdě, nejméně ve výši průměrného výdělku, místo poskytnutí náhradního volna.

Pokud zaměstnanec nepracuje ve svátek, který připadl na jeho běžný pracovní den, přísluší mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, nebo jeho části za mzdu, nebo její část, která mu v den svátku ušla. Pokud však zaměstnanci ušla pouze část mzdy, má nárok za den svátku na část průměrného výdělku, pokud je například v den svátku na část své běžné pracovní doby povolán do práce.

Mzda za noční práci

Zákoník práce upravuje v § 116. Zaměstnanci náleží za noční práci příplatek ke mzdě ve výši nejméně 10% průměrného výdělku. Příplatek je u každého zaměstnance v současnosti jiný, neboť je odvozován od jejich průměrného hodinového výdělku.

Příplatek přísluší za jakoukoliv část doby práce v noci, což je doba mezi 22.00 a 6.00 hodinou. Pokud například pracovní doba začíná v 5.00 hodin, náleží příplatek za hodinu.

Příplatek za práci ve ztíženém prostředí

Upravuje § 117 Zákoníku práce. Příplatek náleží k dosažené mzdě ve výši nejméně 10% základní sazby minimální mzdy, což je nejméně 4,81 Kč za hodinu. Ztíženým prostředím se rozumí takové prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení se účinkům ztěžujícího vlivu a z opatření k jejich snížení, nebo odstranění.

Ztěžující prostředí a jeho přesný výčet najdeme v nařízení vlády č.567/2006 Sb.¹⁵

Mzda za práci v sobotu a neděli

Přísluší za dobu práce v sobotu a neděli k dosažené mzdě zaměstnance a to nejméně ve výši 10% průměrného hodinového výdělku. V kolektivní smlouvě je možné stanovit jinou výši příplatku. Sobota i neděle jsou kalendářními dny a proto se posuzují od 0.00 do 24.00 hodin.¹⁶

Naturální mzda

Zákoník práce v § 119 obsahuje ochranu zaměstnanců před poskytováním mzdy v naturální formě v nepřiměřeném množství výrobků, výkonů, prací nebo služeb, lihovin a jiných návykových látek a před poskytováním mzdy v naturální formě, v rozporu s potřebami zaměstnance místo mzdy v penězích.

Naturální mzdu zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout jen se souhlasem zaměstnance a za dohodnutých podmínek. Zaměstnavatel je povinen vyplatit zaměstnanci mzdu nejméně ve výši sazby minimální mzdy, nebo sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy. Jako naturální mzda mohou být poskytovány výrobky, výkony, práce nebo služby.

¹⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁶ ŠUBRT, B. A KOL. *Abeceda mzdové účetní 2011*, 21. vydání. Olomouc: Anag, 2011. 533 s. ISBN 978-80-7263-635-8.

Výše naturální mzdy se vyjadřuje v peněžní formě tak, aby odpovídala:

- ceně, kterou zaměstnavatel účtuje za srovnatelné výrobky, výkony, práce nebo služby odběratelům,
- obvyklé ceně,
- nebo částce, o kterou je úhrada zaměstnance za výrobky, výkony, práce nebo služby nižší, než obvyklá cena.¹⁷

Mzda při uplatnění konta pracovní doby

Při uplatnění konta pracovní doby zákoník práce upravuje odlišný způsob poskytování mzdy. Umožňuje poskytovat zaměstnanci mzdu ve stejné měsíční výši bez ohledu na jeho sjednaná nebo stanovená práva, tzv. stálou mzdu, kterou lze sjednat v kolektivní smlouvě, nebo stanovit vnitřním předpisem. Pro určení stálé mzdy je rozhodným obdobím předchozích 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců.

Zaměstnavatel za tímto účelem vede účet mzdy zaměstnance, na kterém vykazuje:

- stálou mzdu zaměstnance,
- dosaženou mzdu zaměstnance za kalendářní měsíc, na kterou mu vzniklo právo podle sjednaných, nebo stanovených podmínek.

1.2.4 Splatnost y výplata mzdy

Mzda je splatná po vykonání práce, a to nejpozději do konce následujícího kalendářního měsíce, následujícího po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu, nebo její složku. Zaměstnavatel musí určit pevný termín výplaty mzdy, v kolektivní smlouvě bývá uveden. Pokud tento den padne na svátek, sobotu či neděli, je nutné vyplatit mzdu nejbližší předcházející den, pokud není stanoveno v kolektivní, nebo jiné smlouvě, že výplata mzdy proběhne nejbližší následující den.

Mzda se zaokrouhluje na celé koruny nahoru a je vyplácena na pracovišti v pracovní době, pokud nebylo stanoveno jinak. Zaměstnanec má nárok na hotovostní

¹⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

výplatu mzdy. Pracovištěm se v tuto chvíli rozumí přesné místo, kde zaměstnanec práci koná, objekt, či areál zaměstnavatele, ve kterém je práce konána.

Mzdu lze vyplatit také bezhotovostním způsobem a to na účet zaměstnance. Výplata mzdy bezhotovostním způsobem je výjimkou z obecné zásady, že mzda se vyplácí na konkrétním pracovišti ve stanovený den. Proto zákon vyplácení mzdy bezhotovostní formou podmiňuje žádostí zaměstnance. Úpravu splatnosti mzdy najdeme v Zákoníku práce v § 141.¹⁸

1.2.5 Srážky ze mzdy

Upravuje Zákoník práce v § 145. Srážky ze mzdy je potřeba odlišovat od bezhotovostní výplaty mzdy či platu. Hlavní rozdíl mezi těmito způsoby spočívá v tom, že při výplatě mzdy bezhotovostním způsobem je vždy poukazována na účet zaměstnance u peněžního ústavu, ale částky sražené ze mzdy zaměstnance jsou poukazovány jiné osobě, tzn. nikdy ne na účet zaměstnance.¹⁹

Srážky ze mzdy mohou být provedeny jen:

- v případech stanovených zákonem,
- na základě dohody o srážkách ze mzdy, které upravuje § 327 Zákoníku práce, nebo k uspokojení závazků zaměstnance,
- k úhradě členských příspěvků zaměstnance, který je členem odborové organizace, pokud je to sjednáno v kolektivní smlouvě, nebo na základě písemné dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a odborovou organizací a pokud s tím souhlasí zaměstnanec, který je členem odborové organizace.

¹⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁹ ŠUBRT, B. A KOL. *Abeceda mzdové účetní 2011*, 21. vydání. Olomouc: Anag, 2011. 533 s. ISBN 978-80-7263-635-8.

Zaměstnavatel může zaměstnanci srazit:

- daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti,
- pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění,
- zálohu na mzdu či plat, kterou je zaměstnanec povinen vrátit proto, že nebyly splněny podmínky pro přiznání této mzdy, nebo platu,
- nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady, nebo jiné nevyúčtované zálohy, které byly zaměstnanci poskytnuty k plnění pracovních úkolů,
- náhradu mzdy či platu na dovolenou, na niž zaměstnanec ztratil právo, nebo na kterou mu právo nevzniklo.²⁰

1.3 Formy mezd

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou plně v pravomoci organizací. Mohou být uvedeny např. ve vnitřních předpisech, nebo mzdové části kolektivní smlouvy. Zásady jsou ovlivněny druhem mzdové formy, které můžeme rozlišit:

- **Základní** (časová mzda, úkolová mzda)
- **Doplňkové** (osobní ohodnocení, prémie, provize, bonusy, odměny, podíl na výsledku hospodaření)²¹

²⁰ Internetové stránky Ministerstva práce a sociálních věcí. Dostupné z <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075>>. [cit. 17. března 2011]

²¹ ŠUBRT, B. A KOL. *Abeceda mzdové účetní 2011*, 21. vydání. Olomouc: Anag, 2011. 533 s. ISBN 978-80-7263-635-8.

1.3.1 Základní formy mezd

Časová mzda

Tuto formu mzdy je možné uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. U dělnických profesí, kde je hodinový mzdový tarif, se určuje jako součin tohoto tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. U měsíčního tarifu, který je vždy u nemanuálních činností, je přímo úměrná počtu odpracovaných hodin v měsíci. Mezi mzdou a výkonem neexistuje pevný vztah, jedině, pokud se jedná o pozici, kdy pracovník nemůže ovlivnit rychlost práce, jako např. u pásové výroby.

Mezi výhody časové mzdy patří:

- jednoduchá a nenáročná,
- administrativně levná,
- pro příjemce mzdy je srozumitelná a dává jistotu výdělku
- nepůsobí jako překážka při změnách v organizaci práce a mobilitě zaměstnanců uvnitř organizace.

Avšak jejím kritickým bodem je její nízký stimulační podnět ke zvyšování pracovního výkonu. Aby byla tato slabina překonána, jsou zaváděny různá opatření, např.:

- diferencovaná časová mzda, která staví na několika sazbách, jež jsou diferencované podle dosažené míry plnění výkonových norem. Zaměstnanci je podle skutečného pracovního výkonu v uplynulém období přiznána jedna ze sazeb a s její pomocí je pak počítána mzda v běžném období,
- doplnění časové mzdy o osobní ohodnocení,
- doplnění časové mzdy prémie, bonusem, provizí, odměnou, nebo účastí na výsledku.

Úkolová mzda

Je efektivní formou při odměňování výrobních dělníků, v jejichž náplni práce je velký podíl ručně vykonávaných činností. Mzda je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. K zavedení a používání úkolové mzdy musí být splněny tyto předpoklady:

- jsou předem stanoveny výkonové normy, pracovní postupy a technologické postupy. Výkonové normy musí být zaměstnancům oznámeny před zahájením práce a nemohou být aplikovány se zpětnou platností,
- jsou zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů, tzn., že potřebný materiál, suroviny, energie, nástroje aj. jsou v požadovaném množství, kvalitě a termínu na pracovišti,
- je zabezpečena spolehlivá kontrola odváděného množství a kvality práce,
- nedochází k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců.

Individuální forma úkolové mzdy je považována za vysoce pobídkovou mzdu, protože je přímo založena na vztahu mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem. Ale její použití může provázet řada negativních jevů. Snaha zaměstnanců dosáhnout co nejvyšší mzdy může být spojena s nadměrným fyzickým vypětím, nedodržením technologického postupu, nevhodným zacházením s výrobním zařízením, materiálem, nástroji, se zhoršením kvality práce a nedodržováním bezpečnostních předpisů. Je nutné, pokud má být práce efektivní, aby byly prováděny pravidelné revize normativní základny, k zachování rychlejšího růstu produktivity práce úkolového dělníka před mzdovými náklady. Obava ze zpevňování norem a kolísání mzdy podle výkonu motivuje zaměstnance k záměrnému zadržování výkonu.²²

1.3.2 Doplnkové formy mezd

Osobní ohodnocení

Je poskytováno se záměrem motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu a žádanému jednání a diferencovat tuto pohyblivou část mzdy podle minulých individuálních zásluh a přínosů jednotlivého zaměstnance. Toto ohodnocení stanovuje přímý nadřazený v závislosti na slovním hodnocení kritérií, která posuzují množství a

²² ŠUBRT, B. A KOL. *Abeceda mzdové účetní 2011*, 21. vydání. Olomouc: Anag, 2011. 533 s. ISBN 978-80-7263-635-8.

kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání. Osobní ohodnocení může být určeno procentem ze mzdového tarifu.

Prémie

Patří k velmi oblíbeným formám mzdy, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie můžeme rozdělit na **jednorázové** a **pravidelné**. Jednorázové prémie jsou přiznávány při mimořádném plnění pracovních povinností, které jsou měřitelné a kvantifikované výsledky práce. Pravidelné jsou vypláceny dlouhodobě.

Stimulační účinnost je podpořena, pokud jsou předem stanoveny a vyhlášeny zásady prémiování, kde jsou vymezeny:

- okruhy prémiovaných zaměstnanců, tj. na který okruh zaměstnanců se prémie vztahují,
- ukazatele prémiování, tj. na čem je prémie závislá, např. na plnění výkonové normy nebo technickohospodářské normy, využití výrobních kapacit, splnění termínu atd. Ukazatel prémiování charakterizuje druh prémie, jako jsou výkonové prémie, prémie za kvalitu, termínová či cílová prémie.,
- prémiové základny, což znamená to, z čeho se prémie vypočítají. Může se jednat o zaručenou mzdu, průměrné výdělků, ušetřených nákladů,
- průběh prémiování, tj. jaká je míra závislosti výše prémie na ukazateli prémiování. Může být proporciální, nadproporciální nebo podproporcionální.
- období prémiování, což znamená, za jaké období se prémie budou vyplácet. Může to být týdně, měsíčně, čtvrtletí apod.,
- rozdělování kolektivní prémie, což znamená, jak se určí podíl členů kolektivu na kolektivní mzdě.
- období účinnosti prémiování, tj. od jakého termínu platí vyhlášené zásady a za jakých skutečností je možné provést jejich změnu

Provize

Jednoduchá a velice pobídková forma mzdy. Hodí se pro hmotnou zainteresovanost obchodníků, zaměstnanců ve službách aj., kde výsledek kde můžeme výsledek práce kvantifikovat, je pracovníkem ovlivnitelný a přitom není racionální evidovat využití

pracovní doby a stanovit pracovní postup. Může být určena procentem z peněžního ukazatele (tržby, obrát apod.), nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje.

Bonus

Velice oblíbená forma mzdy, která je poskytována k zaručené mzdě. Může být kolektivní i individuální a můžeme jej přiznat za dosažení určitých a mimořádných cílů, stupeň celkového výkonu organizační jednotky nebo po dokončení projektu podle zadaných kritérií. Některá organizace odměňuje každoročně vynikající práci svých zaměstnanců, jiné organizace po období několika let. Užívá se u pozic, kde je obtížnější specifikovat pracovní úkoly. V některých oborech se doporučuje zavádět skupinové bonusy, aby podněcoval členy projektových týmů ke spolupráci a vázal jejich finanční odměnu na výsledek společného úsilí. Slabinou však u skupinových bonusů je, že může dojít ke snížení motivace jednotlivce díky méně zřetelné závislosti mezi individuálním přínosem a přiznanou částkou a také ke zhoršení sociálního klimatu ve skupině. Individuální bonusy jsou pro jednotlivce více podnětné a spočívají v tom, že:

- je vyplácen bezprostředně po odvedení dobrého pracovního výkonu,
- je přiznáván v omezeném rozsahu, a to výjimečně výkonným zaměstnancům, neovlivňuje tak nežádoucím způsobem vnitřní diferenciaci mezd,
- je administrativně nenáročný,
- umožňuje pružně reagovat u úzkoprofilových prací na aktuální situaci na trhu práce.

Individuální bonus může negativně ovlivňovat jednání zaměstnanců. Stává se, že není transparentní vazba mezi výsledkem a bonusem, což může vyvolat pocity nespravedlnosti a vést ke sporům. A samozřejmě nadměrné zdůraznění váhy individuálního bonusu ve mzdě může oslabit zájem jednotlivce na výsledku týmové práce.

Odměny

Jsou přiznávány s cílem ocenit mimořádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní úspěch nebo mzdově zvýhodnit zaměstnance, který je u organizace delší dobu.

K nejběžnějším druhům odměn můžeme řadit:

- odměny na dovolenou k Vánocům (13. a 14. mzda),
- odměny k pracovnímu a životnímu výročí,
- odměny za vynálezy, objevy i zlepšovací návrhy,
- odměny za záchranu lidského života, nebo odstraňování důsledků živelných pohrom aj.

Účast na výsledcích

Představuje formu mzdy, kterou zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům za pomoc a přínosy k dosažení zisku a hospodářských výsledků. Odměny z účasti na výsledcích hospodaření se nejčastěji můžeme setkat u velkých společností, kteří tento způsob používají k vytvoření si dobré image zaměstnavatele na trhu práce. Doposud však není prokázáno, že účast stimuluje k lepšímu výkonu.²³

1.4. Hodnocení práce

Hodnocení práce má pro řízení odměňování mimořádný význam. Poskytuje základnu pro to, aby byla peněžní odměna spravedlivá, a hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být i stejná odměna.

Cílem hodnocení práce jsou:

- stanovit relativní hodnotu prací (vnitřní relace), založenou na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení,
- poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur,
- poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů (tříd) a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování a zatřídění prací,

²³ DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*, 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

- umožnit správné porovnání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce,
- být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná,
- zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytnout peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.²⁴

Hodnocení práce má tři základní kategorie a jsou to analytické systémy, neanalytické systémy a tržní oceňování. První dvě spočívají ve vnitřním porovnání a nestanovují přímo „cenu“ práce, tzn., nepřisuzují jim mzdové/platové sazby. Tržní oceňování není systémem hodnocení práce, jak bývá obvykle definován, protože zcela spočívá ve vnějším porovnání. Ale patří do této kapitoly, protože jde o metodu určování relativní hodnoty prací.²⁵

1.4.1 Analytické hodnocení práce

Je procesem rozhodování o hodnotě prací, který je založen na analýze toho, do jaké míry jsou různé definované faktory nebo prvky v nějaké práci přítomny, a to za účelem stanovení relativní hodnoty této práce. Soubor faktorů použitý v systému se nazývá faktorový plán, který definuje každý z použitých faktorů a v rámci každého faktoru také úroveň jeho přítomnosti v práci. Analytické hodnocení je nejčastějším a nejobvyklejším přístupem k hodnocení práce. Má dvě základní metody a to bodovací metodu a metodu analytického faktorového porovnání. Další variantou je faktorové porovnávání, které se však málo používá.

²⁴ Internetové stránky Ministerstva práce a sociálních věcí. Dostupné z <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075>>. [cit. 17. března 2011]

²⁵ ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

Bodovací metoda

Tato metoda je založena na rozčlenění práce na faktory, nebo klíčové prvky představující požadavky, které jsou kladeny na toho, kdo práci vykonává, např. požadavky na dovednosti, odpovědnost za zdroje či za rozhodování. Předpoklad je, že každý z těchto faktorů bude přispívat k hodnotě práce a že všechny faktory jsou součástí všech prací, které mají být hodnoceny, avšak v různé míře. Použitím číselných stupnic jsou každému z faktorů přiděleny body podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocení práce obsažen. Bodové hodnocení se sčítá a vyjadřuje celkové skóre, které představuje hodnotu práce.

Analytické porovnání

Podobně jako metoda bodování je analytické porovnávání založeno na analýze určitého počtu definovaných faktorů. Existují dva druhy analytického porovnávání, kdy první představuje porovnání profilu role s profilem úrovně/stupně a druhá porovnávání profilu role s profilem modelové, vzorové a srovnávací role.

Porovnávání profilu role s profilem úrovně/stupně jsou profily rolí, které mají být hodnoceny, porovnávány s profily stupně, pásma, nebo úrovně. Strukturu tvoří pořadí nebo hierarchie stupňů, pásem nebo úrovní, v nichž jsou na základě bodovací metody hodnocení umístěny skupiny modelových, vzorových, srovnávacích či také klíčových prací, které jsou zhruba stejné z hlediska své hodnoty. Jsou zpracovány definice každého stupně struktury, které uvádějí charakteristiky prací v každém stupni. Pro práce, které mají být hodnoceny, se vypracují profily rolí podle stejných bodů, podle kterých byly vypracovány profily stupňů. Profily rolí jsou poté „porovnávány“ s pořadím stupně, nebo s profily úrovně, čím se najde lepší shoda a tím i stupeň hodnocení práce.

Porovnávání profilu role s profilem vzorové, srovnávací, klíčové role jsou hodnocené práce porovnávány analyticky s profily modelových, vzorových, srovnávacích, klíčových rolí, které již byly v důsledku nějakého počátečního hodnocení práce zařazeny do stupňů/tříd. Role jsou analyzovány na základě společné řady prvků a faktorů. Profily druhových rolí se používají pro třídu, nebo soubor rolí, které jsou podobné, ale mohou existovat i rozdíly, např. administrativní pracovník a vedoucí týmu.²⁶

²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Metoda faktorového porovnávání

Tato metoda je již málo používaná a porovnávala faktory prací s faktory používajícími stupně vyjádřené v penězích a poskytovala tak bezprostřední informaci o sazbě za danou práci. V současné době se opírá používání této metody v porovnávání odstupňovaných faktorů, spočívajícího v porovnávání faktoru práce s faktorem v nějaké stupnici. Toto porovnání může mít jen tři úrovně a to nižší, stejný a vyšší. Tato metoda je používána často nezávislými experty pracujícími pro pracovní soudy v záležitostech týkajících se stejné odměny za stejnou práci. Jejich úkolem je porovnat mezi sebou nějakou práci s jednou, nebo dvěma jinými a ne se zabývat jejich vnitřními relacemi za účelem vytvoření pořadí.²⁷

1.4.2 Neanalytické přístupy k hodnocení práce

Existují čtyři hlavní typy neanalytických metod: klasifikační (katalogová), pořadí prací, párového porovnání (statistická verze metody pořadí) a neanalytické porovnávání, neboli vnitřní benchmarking.²⁸

Klasifikační metoda

Je nejčastějším neanalytickým přístupem. Role, nebo pracovní místa tak, jak jsou definované profily rolí, nebo popisy pracovních míst, jsou zařazené v hierarchii pomocí porovnávání práce jako celku s definicí určitého stupně a vybírá se takový stupeň, jehož charakteristice hodnocená práce nejvíce odpovídá. Definice stupňů se může týkat takové charakteristiky práce, jako je rozhodování, dovednosti, zodpovědnost, avšak nejde o porovnávání faktorů po faktoru, ale o porovnání práce jako celku.

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁸ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

Metoda pořadí prací

Postup této metody spočívá ve vzájemném porovnávání prací a v jejich uspořádávání do pořadí podle toho, jak jejich hodnotu vnímá organizace

Metoda párového porovnávání

Je statistická metoda, která se používá kvůli promyšlenějšímu vytváření pořadí prací jako celků. Je založena na předpokladu, že vždy je snadnější porovnávat jednu práci s jinou, než se zabývat celým souborem prací a pokusit se vytvořit pořadí hromadného porovnávání.

Tato metoda vyžaduje oddělené porovnávání každé práce jako celku s jinou prací. Pokud je práce považována za práci s vyšší hodnotou, než ta, se kterou je porovnávána, jsou ji přiděleny dva body, pokud je závěr, že obě práce mají stejný význam, dostanou obě po jednom bodu a pokud se práce považuje za méně důležitou, nedostane žádný bod. Po ukončení párování se body jednotlivých prací sečtou a podle jednotlivých hodnot se vytvoří pořadí prací.

Tabulka č. 1.2 Párové porovnávání

Práce	a	b	c	d	e	f	Celkové skóre	Pořadí
A	*	0	1	0	1	0	2	5=
B	2	*	2	2	2	0	8	2
C	1	0	*	1	1	0	3	4
D	2	0	1	*	2	0	5	3
E	1	0	1	0	*	0	2	5=
F	2	2	2	2	2	*	10	1

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Neanalytické porovnávání

Neanalytické porovnávání, neboli vnitřní benchmarking je to, co lidé dělají, když se rozhodují o práci intuitivně, i když to nebývá jako oficiální metoda hodnocení práce. Je to vlastně porovnání sledované práce s jakoukoliv prací existující v podniku, která je

uznávána za správně zařazenou a odměňovanou, a zařazení sledované práce do stejného stupně, jako je práce, která slouží jako vzor. Porovnávání se často provádí na základě práce jako celku, aniž se postupně analyzují jednotlivé faktory prací.²⁹

1.4.3 Tržní oceňování

Tržní oceňování není v pravém slova smyslu procesem hodnocení práce. Ale používá se tento termín jako přímé oceňování prací na základě vnějších relací, které se neohlíží na vnitřní relace. Tržní oceňování v podstatě znamená stanovování sazby za nějakou práci na úrovni, která je nutná pro získání nebo udržení si pracovníka. Tržní oceňování lze provádět pomocí analýzy publikovaných mzdových šetření, na základě členství ve skupině organizací, které si vyměňují informace o odměňování, na základě zvláštních šetření, nebo rad agentur působících v oblasti získávání pracovníků.

V příloze č. 1 je přehledně vidět, jaké mají jednotlivé metody výhody a nevýhody a jaké jsou způsoby porovnávání.

1.4.4 Zásluhové odměňování

Zásluhová odměna poskytuje odpověď na základní otázky odměňování: co oceňujeme a za co jsme ochotni platit? Individuální zásluhová odměna se vztahuje k peněžnímu odměňování výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností pracovníků.

Je několik způsobů zásahového odměňování a to odměna podle výkonu, odměna podle výkonu celé organizace, odměna podle přínosu, odměna podle délky zaměstnání, týmové odměňování a odměna podle schopností.

Nejčastěji používanou formou je odměna podle výkonu, ale nezanedbatelná je též odměna podle výkonu celé organizace. Pro zaměstnance je tento způsob odměňování velmi motivační.

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Hlavním argumentem pro tyto formy odměňování je, že ti, kteří přinášejí více, by měli být i lépe placeni. Je velmi správné a vhodné oceňovat úspěšnost pomocí peněz.

Dalšími argumenty pro jsou:

- uznání a odměnění lepšího výkonu,
- získávání a udržování si velice kvalitních lidí,
- zlepšení výkonu celé organizace,
- zaměření pozornosti na hlavní výsledky a hodnoty,
- vysílání poselství o významu výkonu,
- motivátor lidí,
- podpora změny kultury.³⁰

³⁰ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

2. Mzdový systém společnosti SVĚT OKEN s.r.o.

V této kapitole je popsán mzdový systém a způsoby odměňování ve společnosti SVĚT OKEN s.r.o. Je zde také vypracován dotazník spokojenosti zaměstnanců se mzdou, který jim byl dán k dispozici a mohli tak vyjádřit svou spokojenost, či nespokojenost se mzdou.

2.1. O společnosti

Společnost SVĚT OKEN s.r.o. byla založena v roce 1999, tehdy s názvem NOVA systém s.r.o. Zpočátku se zabývala výrobou a montáží stínící techniky a bytových doplňků. Od června 2003 se věnuje výrobě a montáži plastových oken a dveří z šesti komorového profilu GEALAN S 8000 IQ a v tomto roce je přejmenována na současný název SVĚT OKEN s.r.o.

V roce 2004 zaznamenává společnost prudký rozvoj v oblasti plastových oken, který byl daný zvýšenou poptávkou zákazníků. Postupně společnost vytváří síť vlastních prodejen po celé České republice.

Společnost SVĚT OKEN s.r.o. disponuje vlastními montážními skupinami, které provedou zaměření a montáž, jak plastových oken a dveří, dodávku parapetů a montáž doplňkového sortimentu – žaluzie, sítě proti hmyzu, roletky, rolety, markýzy a garážová vrata. Zajišťuje také ekologickou likvidaci starých oken a může pro své zákazníky připravit spolupráci s profesionály ohledně financování.

Společnost má své sídlo ve Vsetíně, má však prodejny po celé Moravě i Čechách.

Dnes má firma cca 500 zaměstnanců, kdy zhruba 25% tvoří THP pracovníci včetně vedoucích pracovníků a zbývajících 75% jsou zaměstnanci pracující ve výrobě.

Roční obrát firmy se pohybuje okolo cca 450 milionů korun. V minulém roce firma vyrobila 63 500 ks oken a dveří, žaluzií se vyprodukovalo cca 148 000 ks.

Společnost zvyšuje své zastoupení na zahraničním trhu (Slovenská Republika), poměr na trhu tuzemském je 92% a na zahraničním trhu 8% produkce.

80% produkce firmy jde přímo ke koncovému zákazníkovi, zbývajících 20% produkce tvoří zateplovací firmy, SVJ a SBD.

Tržní podíl firmy SVĚT OKEN s.r.o. je velký a společnost v této době zaujímá 2. - 3. místo na pomyslném žebříčku výrobců plastových oken na českém trhu.³¹

2.1.1 Organizační struktura

Nejvyšší orgánem společnosti je jednatel, který zastupuje společnost vůči třetím osobám, před soudy a jinými orgány v celém rozsahu. Vytváří veškeré strategie společnosti, účastní se jednání, které rozhodují o dalším fungování společnosti, a nese odpovědnost za fungování celé společnosti, kterou před více, než 12 lety vybudoval.

Společnost má od roku 2006 svého prokuristu, který jedná v rozsahu dle ustanovení § 14 odst. 1,2 obchodního zákoníku, tj. činí všechny úkony, k nimž dochází v provozu společnosti. Prokurista není oprávněn zcizovat a zatěžovat nemovitosti.

Dále jsou zde 3 hlavní úseky. Prvním je ekonomický úsek, do kterého patří všeobecná účtárna, která má na starosti vedení účetnictví firmy. Mzdová účtárna zúčtovává mzdy zaměstnancům a v pokladně je držena hotovost, ze které jsou poskytovány zaměstnancům zálohy na cesty, platby v hotovosti a jiné potřeby. Další sekci je personální oddělení, kde se nachází personalisté, kteří se starají o zaměstnance, vytváří náplně práce pro jednotlivé funkce, zajišťují potřebná školení.

V obchodním úseku najdeme obchodního manažera, který se stará o nejvýznamnější zákazníky společnosti. Kontroluje a zajišťuje jejich zakázky. Má na starosti obchodní zástupce, kteří obstarávají nové zakázky, účastní se výběrových řízení a nabízejí produkty společnosti. Obchodní manager taktéž kontroluje činnost vedoucích poboček, kteří mají na starosti prodejny po celé České republice. Jejich náplní práce je

³¹ Internetové stránky Obchodního rejstříku a sbírka listin. Dostupné z <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject>. [cit. 19. března 2011]

zajistit aby prodejny měly dostatečné informace, které jsou potřeba pro jejich funkci. Pokud jsou na některé prodejně problémy, je jejich úkolem je vyřešit. Odbytoví referenti obstarávají koncové zákazníky, komunikují s nimi o jejich zakázkách a vytváří cenové nabídky.

Výrobní úsek je největší sekce, co se zaměstnanců týče. Vše má na starost výrobní ředitel, který zajišťuje celý chod výroby a i následnou montáž oken. Stará se o zaškolování zaměstnanců v nových technologiích, které u výroby oken jdou neustále dopředu. Technický úsek je sekce, kde najdeme předvýrobní přípravu, kde jsou pracovníci, kteří mají na starost techniku výroby a starají se o to, aby vše fungovalo tak, jak má. Řeší nové stroje, nové způsoby výroby a zajišťují jejich funkčnost. Vedoucí výroby se stará o zaměstnance, kteří ve výrobě pracují. Určuje směny, zda je potřeba dvousměnný či třisměnný provoz, jednotlivé zaměstnance přesouvá podle jejich výkonu a zaměření. Vedoucí montážních skupin spolupracuje s vedoucím výroby a určuje montážní skupiny a jejich zakázky, plánuje jednotlivé montáže, jejich provedení a datum uskutečnění.

2.1.2 Analýza okolního prostředí

Světová ekonomika prošla krizí, ze které jak se zdá se zatím neustále vzpamatovává. Spousta společností a hlavně výrobních byla krizí poznamenána. Společnosti SVĚT OKEN s.r.o. se ekonomická krize zatím nedotkla ze strany objemu zakázek, právě naopak byla sezóna v plném proudu. Avšak co se týče stavu pohledávek, je tato krize znatelná. Společnosti, které od SVĚTA OKEN s.r.o. odebírají, jsou v platební neschopnosti a jejich dluhy narůstají. Firmu tato situace ohrožuje, protože sama se může dostat do stavu, kdy nebude disponovat kapitálem na provoz výroby a celé společnosti.

Technologické prostředí z velké části ovlivňuje společnost a její vývoj. Společnost za dobu svého působení v odvětví výroby plastových oken prošla technologickým pokrokem, díky kterému se minimalizovaly chyby způsobené lidským faktorem. V dnešní době je výroba a výrobní linky řízeny počítači. Programy na řezání plastových profilů také ulehčily práci a nevznikají chyby, které vznikaly špatným zaměřením.

Míra nezaměstnanosti neustále roste. Celková míra nezaměstnanosti stoupla na 7,9%. Nejvyšší nezaměstnanost je v kraji Moravskoslezském, Jihomoravském a Ústeckém.

Podniky kvůli snížení počtu zakázek museli zredukovat své pracovní síly. K 1. 1. 2011 bylo v okrese Vsetín 9369 uchazečů na 366 volných pracovních míst, nezaměstnanost činila 11,9 %. Společnost zatím masivní propouštění neuskutečnila a ani jej prozatím neplánuje. Jak bylo zmíněno výše, není potřeba redukovat pracovní síly, naopak společnost neustále přibírá nové pracovníky, a to hlavně do výroby.

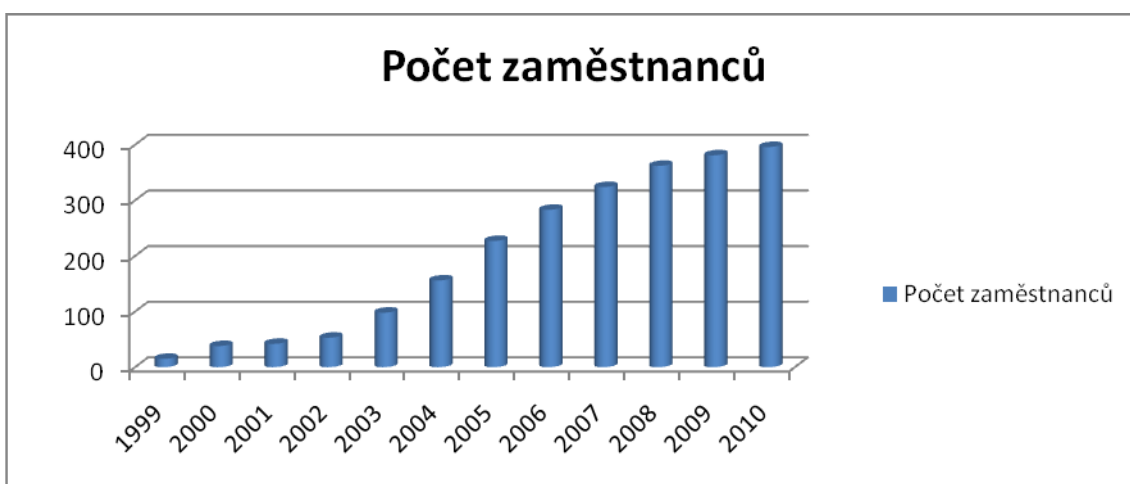
V dnešní době je v České republice okolo 355 výrobců plastových oken. Mezi největší konkurenty společnosti můžeme zařadit společnost VEKRA OKNA, RI OKNA a.s. a OKNO STYL group s.r.o. Tyto společnosti jsou největšími konkurenty pro firmu SVĚT OKEN s.r.o., uchází se o stejné zakázky a účastní se stejných výběrových řízení. Pokud zakázku nezíská SVĚT OKEN s.r.o., bývá to většinou kvůli nižší ceně a rychlejším dodacím lhůtám. Ale ne vždy je to pravidlem a i SVĚT OKEN s.r.o. vyhrává velké zakázky a to i díky doplňkovému sortimentu, jako jsou žaluzie, sítě proti hmyzu atd., které může dodávat k oknům za lepší cenu.

Zákazníci společnosti jsou z 80% tvořeni spotřebním trhem, cílovými zákazníky po celé České republice. Nejslabší oblastí je polské pohraničí, kde jsou zákazníci ovlivňováni nabídkou levnějších výrobků z Polska. Dalšími slabou oblastí je Šumpersko a Znojensko, kde je poptávka ovlivněna nezaměstnaností. Na tomto trhu najdeme velké množství zákazníků, kteří nakupují v malém objemu. Mají jasně stanovené požadavky, kterými je vysoká kvalita, nízká cena a dodací podmínky. Jsou charakterističtí tím, že jejich věk se pohybuje od 30 do 50 let. Jsou to takoví zákazníci, kteří si budují nové bydlení, nebo rekonstruují a přestavují. Firmu si hledají dle svých požadavků, aby byla co nejbližší a uměla vše od vyměření oken až po samostatnou montáž, tzn., aby měl zákazník co nejméně práce se zařizováním. Samozřejmě hledají firmu, která dodává kvalitní výrobky za přiměřené ceny. Hledají takovou společnost, kde komunikace se zákazníkem je velice důležitá a společnost dbá na jejich požadavky. Tyto skutečnosti si společnost uvědomuje a je zaměřena na zákazníky, na jejich přání a požadavky. Zbývajících 20% zákazníků tvoří zateplovací firmy, SBD a SVJ. Na tomto trhu najdeme menší množství zákazníků, kteří nakupují ve velkých objemech. Jejich rozhodování o koupi je složitější, je ovlivněno skupinou zákazníků, pro které jsou výrobky určeny. Jejimi největšími požadavky je cena, dodací podmínky a organizace montáží.

2.1.3 Struktura zaměstnanců

Společnost ke konci roku 2010 zaměstnávala 396 zaměstnanců. Pro získání přehledu o struktuře zaměstnanců je použito několik grafů, kde je vidět struktura podle věku, pohlaví a podle vykonávané činnosti.

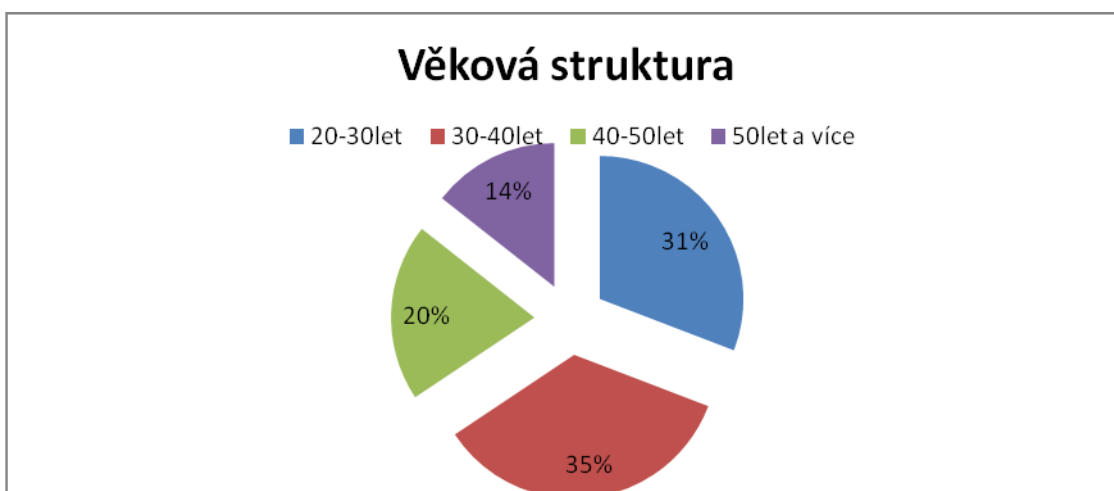
Graf 2.1. Vývoj zaměstnanců od roku 1999



Zdroj: Vypracováno autorem

V grafu č. 2.1 vidíme vývoj počtu zaměstnanců od založení společnosti v roce 1999. Prudký nárůst zaměstnanců je zaznamenán v roce 2004-2005, kdy se společnost rychle rozrostla díky zvýšené poptávce po plastových oknech. V dnešní době nepředpokládá rapidní zvýšení počtu zaměstnanců.

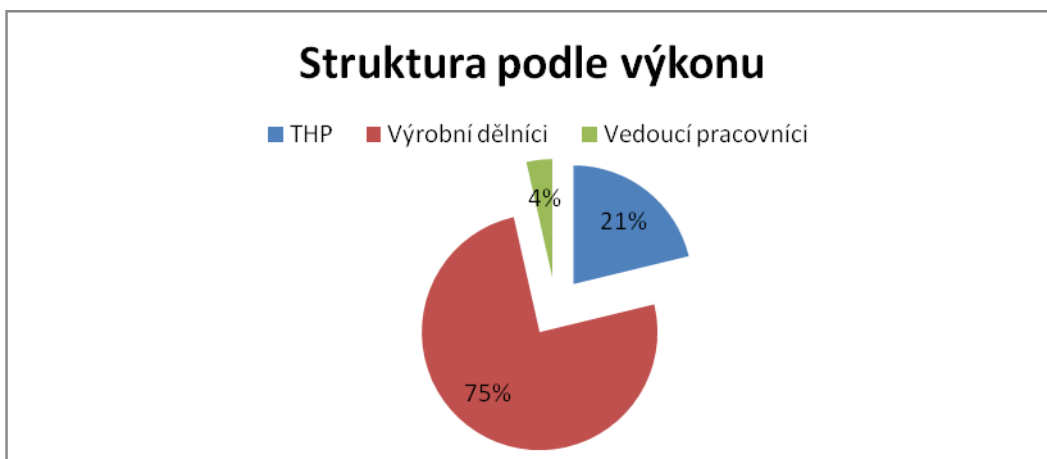
Graf 2.2 Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vypracováno autorem

V grafu č. 2.2 můžeme vidět, že společnost zaměstnává nejvíce zaměstnanců ve věku od 30 do 40 let. Spodní graf č. 2.3 ukazuje, že 75% zaměstnanců tvoří výrobní dělníci.

Graf 2.3 Struktura zaměstnanců podle výkonu

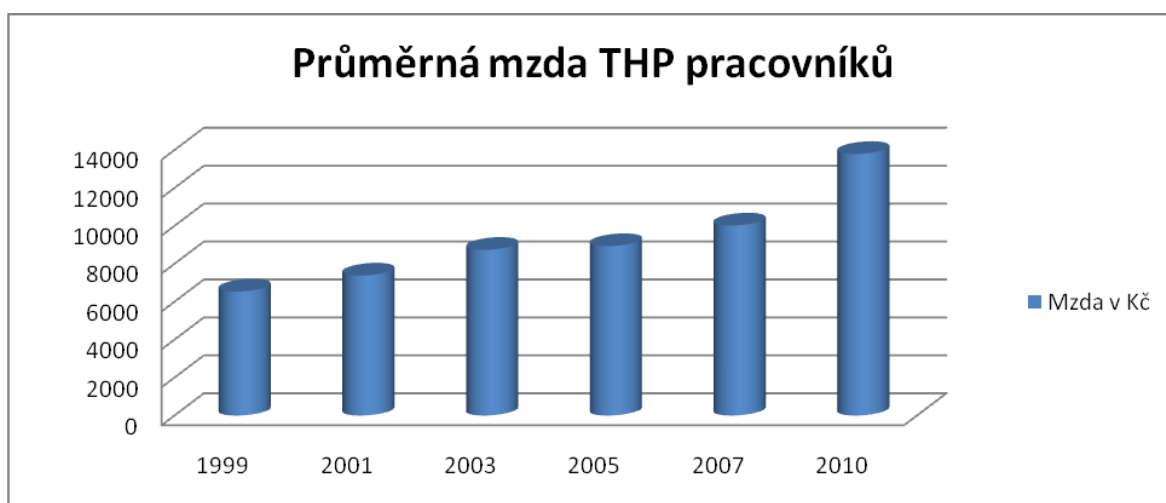


Zdroj: Vypracováno autorem

2.1.4 Vývoj mezd

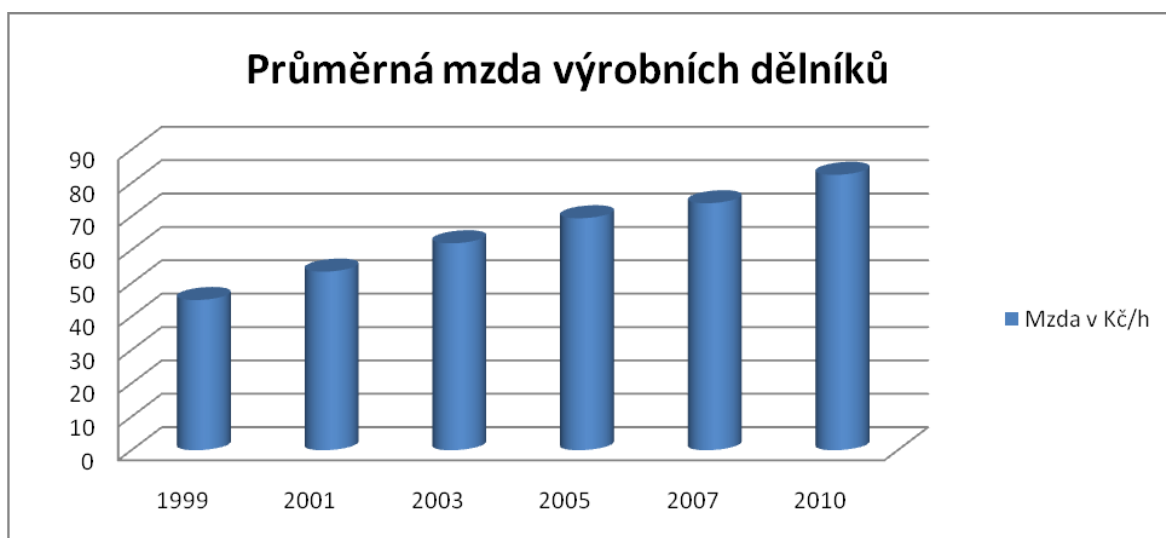
Společnost ukládá od roku 1999 informace o mzdách jednotlivých pracovníků. Průměrná hrubá mzda podle českého statistického úřadu od roku 2000 vzrostla z 12 248 Kč na dnešních 23 873 Kč za měsíc. V níže uvedených grafech můžeme vidět, jak se vyvíjela průměrná hrubá mzda podle jednotlivých druhů práce ve společnosti SVĚT OKEN s.r.o.

Graf 2.4 Vývoj průměrné mzdy THP pracovníků



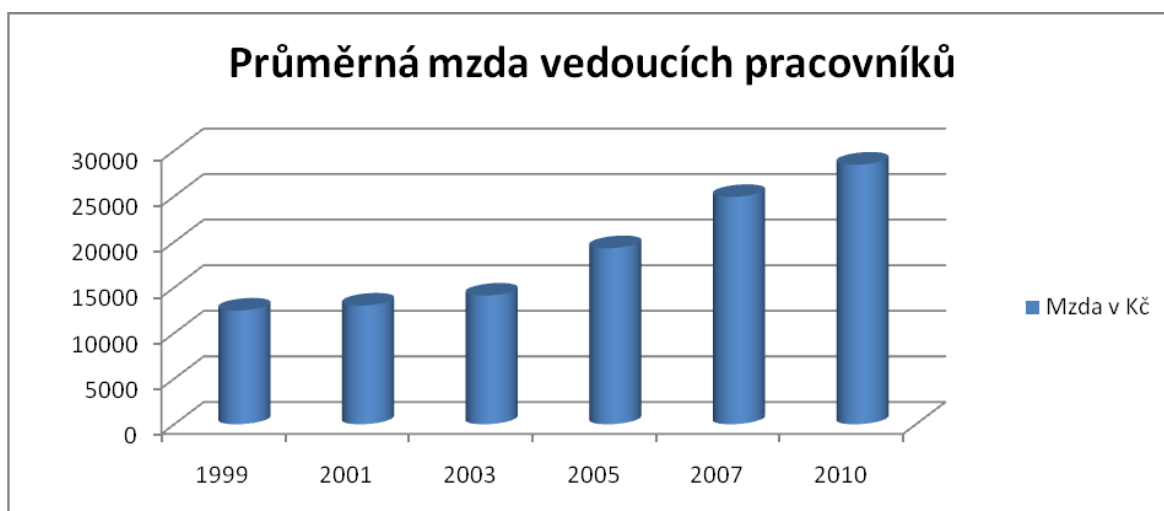
Zdroj: Vypracováno autorem

Graf 2.5 Vývoj průměrné mzdy výrobních dělníků



Zdroj: Vypracováno autorem

Graf 2.6 Vývoj průměrné mzdy vedoucích pracovníků



Zdroj: Vypracováno autorem

V prvním grafu č. 2.4 vidíme vývoj průměrné mzdy THP pracovníků. V roce 1999 byla průměrná mzda 6542 Kč a v loňském roce byla 13798 Kč, což je dvojnásobek. Největší nárůst byl zaznamenán v roce 2007.

V grafu č. 2.5 je vidět průměrný vývoj mzdy výrobních dělníků. Tato mzda od roku 1999 stoupla o 37,5 Kč za hodinu.

Poslední graf č. 2.6 ukazuje vývoj průměrné mzdy u vedoucích pracovníků. V roce 1999 činila průměrná mzda 12472 Kč a v roce 2010 činila 28477 Kč. Prudký nárůst je opět zaznamenán v roce 2005, což je dáno zvýšenou poptávkou po plastových oknech a tím pádem zvýšenými nároky na vedoucí pracovníky.

Jednotlivé výsledky byly zpracovány z interních dokumentů firmy. Jsou spíše orientační, u jednotlivých druhů práce je průměrná mzda vypočtena z několika vybraných mzdových výměrů, které tvořily asi polovinu celkového počtu. Výsledky odpovídají skutečnosti, avšak se můžou mírně lišit.

Z výsledků můžeme ale odvodit, že mzdy rostly zároveň s rostoucí poptávkou. Největší skok je zaznamenán právě v roce 2004 – 2005, což odpovídá rostoucí poptávce a v těchto letech byl i rapidně zvýšen počet zaměstnanců, jak můžeme vidět v předchozí podkapitole.

Lze říci, že růst mezd ve společnosti za posledních 10 let odpovídal růstu mezd v České republice.

2.1.5 Pracovní podmínky

Společnost ví, že zaměstnanci musejí být spokojení, proto se jim snaží vytvářet podmínky, ve kterých se budou cítit při výkonu práce dobře.

Kanceláře jsou vkusně zařízeny, jsou prostorné a pohodlné. Po pracovní době se zde uklízí, je zajištěna údržba sociálního zařízení a doplňování barelů s pitnou vodou. Na dílnách je taktéž 3x týdně uklizeno a pitná voda je doplněna dle potřeby. Jsou zřízeny kuřárny pro zaměstnance, kteří využívají své přestávky k této činnosti, aby neznečišťovaly okolí firmy. Pokud má zaměstnanec zájem cokoliv změnit na jeho pracovišti, jeho návrh je projednán a pokud je to možné, vyjde se mu vstříc. Doba obědů a přestávek je stanovena v pracovním řádu. Avšak se u jednotlivých zaměstnanců liší čas přestávky. Je potřeba, aby v daném pracovním místě, ať už je to kancelář, či dílna, někdo zůstal, což znamená, že se zaměstnanci domluví a přestávky si vybírají po skupinkách, či jednotlivě, vždy v zákonné lhůtě.

Pracovní doba je stanovena v pracovním řádu a otevírací doba prodejných míst je určena podle regionu dané prodejny. Po dohodě s vedením firmy je stanovena podle zvyklostí v daném městě, takže se otevírací doba jednotlivých prodejen liší. Na vzhled prodejen je velmi dbáno. Zákazník a samozřejmě zaměstnanec se musejí cítit v prodejně dobře. Vesměs jsou zařízeny v moderním stylu tak, aby byly prostorné a vzdušné. Fotografie sídla společnosti, výrobní haly, či například kamionu společnosti najdeme v přílohách č. 3, 4 a 5.

Společnost se dále snaží zaměstnance vzdělávat. Jsou organizována školení, která je seznámí s novými technologiemi, či novým způsobem práce. Je všeobecně známo, že zaměstnanci tuto možnost vítají a rádi se školí a doplňují informace ve svém oboru.

Společnost také zaměstnává osoby se zdravotním postižením. Tyto osoby zaujímají pracovní místa jako je hlídání objektu, či práce na dílně.

Dalším důležitým prvkem je pracovní klima, které je vytvořeno samotnými zaměstnanci. Občas se ukáže rivalita, ale pracovníci si uvědomují, že jsou v každodenním kontaktu a je potřeba spolupracovat. Samozřejmě jsou pracovníci, kteří spolu komunikují pouze v práci, ale najdou se i takoví, kteří se setkávají i mimo práci a je mezi nimi vytvořen vztah na vyšší úrovni, než pracovní.

Pracovní smlouvy jsou ve společnosti uzavírány jak na dobu neurčitou, tak i na dobu určitou dle zákona. Pracovní doba je stanovena na 40 hodin týdně. U výrobních

pracovníků jsou smlouvy na dobu určitou s hodinovou mzdou. Obchodní zástupci mají stanovenou mzdu měsíční + % z uzavřených realizovaných obchodů, ostatní zaměstnanci mají mzdu měsíční.

Mzda je splatná vždy 13. den v měsíci a je vyplácena bezhotovostním způsobem na účet zaměstnance, který zaměstnanec sdělil při uzavření pracovní smlouvy. Mzda je vyplácena vždy v termínu.

2.2 Současný systém odměňování

Společnost používá ke zpracování mezd účetní systém ABRA G3. Tento systém přináší komplexní řešení pro řízení, plánování a evidenci podnikových procesů a to zejména ve středně velkých či velkých firmách. Investice do systému ABRA by se měla navrátit do 4 let, společnost Svět oken s.r.o. s ní má zkušenosti již více, než 6 let.

Systém odměňování je v podniku stanoven ve vnitřním předpisu.

2.2.1 Hodnocení práce

Systém hodnocení práce je ve společnosti vytvořen, má daná pravidla, ale je možné nalézt v něm chyby a nedostatky. Je založen na principu hodnocení zaměstnanců vedoucími pracovníky v určitém časovém období. Vedoucí pracovníci hodnotí zaměstnance všeobecně, není věnována přílišná pozornost jejich výkonům a to právě z nedostatku času vedoucích pracovníků.

2.2.2 Základní mzda

Minimální mzda je dána zákonem a zaměstnavatel nesmí stanovit mzdu nižší, než je její minimální výše. SVĚT OKEN s.r.o. má mzdové formy jak časové, tak úkolové. Společnost má cca 400 zaměstnanců, jednotlivé druhy prací má rozděleny a podle toho se řídí mzdové odměňování. V tabulce níže najdeme přehled základních druhů prací, které jsou ve společnosti zastoupeny, jejich mzdové formy a měsíční mzdu. Samozřejmě u jednotlivých pracovníků se mzdy mohou lišit, mohou mít v pracovní smlouvě sjednanou ještě jinou doplňující práci a proto i mzda je stanovena s ohledem na tuto situaci.

Tabulka 2.1 Přehled funkcí a odměn

Funkce	Forma mzdy	Mzda
<i>Provozní manager</i>	Časová měsíční	50 000 Kč/měsíc
<i>Účetní</i>	Časová měsíční	14 300 Kč/měsíc
<i>Mzdová účetní</i>	Časová měsíční	20 000 Kč/měsíc
<i>Pokladní + účetní</i>	Časová měsíční	20 000 Kč/měsíc
<i>Personalista</i>	Časová měsíční	20 000 Kč/měsíc
<i>Obchodní manager</i>	Časová měsíční	28 000 Kč/měsíc
<i>Odbytový referent</i>	Časová měsíční	20 000 Kč/měsíc
<i>Obchodní zástupci</i>	Kombinovaná	16 000 Kč/ měsíc + % z uzavřených obchodů
<i>Výrobní ředitel</i>	Časová měsíční	60 000 Kč/měsíc
<i>Technici</i>	Časová měsíční	18 000 Kč/měsíc
<i>Vedoucí výroby</i>	Časová měsíční	25 000 Kč/měsíc
<i>Vedoucí poboček</i>	Časová měsíční	35 000 Kč/měsíc
<i>Vedoucí montáží</i>	Časová měsíční	22 000 Kč/měsíc
<i>Výrobní pracovník</i>	Hodinová	55 - 110 Kč/hodina
<i>Montéři</i>	Úkolová	55 Kč/ bm
<i>Řidiči</i>	Paušální	60 Kč/hod

Zdroj: Vypracováno autorem

V přehledu můžeme vidět, že časová mzda se týká hlavně vedoucích pracovníků a pracovníků THP. Obchodní zástupci mají mzdu kombinovanou, tzn., že je jejich mzda tvořena pevnou částkou a určeným procentem ze získané zakázky, která byla realizována.

Toto procento je určeno v pracovní smlouvě, a může se u jednotlivých pracovníků lišit, pokud jsou zaměstnanci například ve zkušební době. Pracovníci ve výrobě mají mzdu stanovenou v hodinové sazbě, která se pohybuje 55 – 110 Kč/hodinu, podle získané kvalifikace jednotlivých pracovníků. Úkolovou mzdu dostávají montéři a jedná se o mzdu za běžný metr namontovaného okna. Tato mzda se odvíjí od množství namontovaných zakázek a počtu kusů oken. U řidičů, kteří se starají o rozvoz oken po republice do prodejních míst, je stanovena forma mzdy paušální formou.

2.2.3 Příplatky ke mzdě

Společnost poskytuje svým zaměstnancům příplatky ke mzdě. Tyto příplatky jsou stanoveny ve vnitřním předpisu a jedná se o příplatky, které jsou ze zákona povinné, ale také jde o příplatky či zvýhodnění, která společnost poskytuje dobrovolně.

- **Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas**

Je poskytována zaměstnancům, kteří pracují nad limit své pracovní doby. Výše tohoto příplatku je ve společnosti stanovena na 30% z průměrného výdělku. Pokud se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodnou, lze poskytnout namísto příplatku náhradní volno, které musí být poskytnuto nejpozději do tří měsíců od vzniku nároku na náhradní volno.

- **Mzda, náhradní volno, nebo náhrada mzdy za práci ve svátek**

Výrobní společnost SVĚT OKEN s.r.o. si nemůže dovolit zastavit v době sezóny výrobu a proto, i když se jedná o svátek v pracovním týdnu, výroba funguje. Pracovníci výroby proto mají nárok na mzdu, příplatek, či náhradní volno. Za hodinu práce ve svátek náleží zaměstnanci 100% průměrného výdělku, nebo lze dohodnout náhradní volno.

- **Mzda za noční práci**

Společnost provozuje i třísměnný provoz, což znamená, že zaměstnanci pracují i v noci. Zaměstnavatel jim proto za tuto práci poskytuje příplatek a to ve výši 12% z průměrného výdělku.

- **Mzda za práci v sobotu a neděli**

Vždy začátkem sezony, kdy je poptávka po oknech větší, je potřeba, aby společnost vyráběla i o víkendu. Zaměstnanci tuto možnost i ochotně přijímají a není pro ně problém o víkendu pracovat, protože společnost poskytuje v této situaci příplatky ve výši 15% z průměrného výdělku.

- **Odměna za pracovní pohotovost**

Tento příplatek se týká vesměs vedoucích pracovníků, kteří mimo svou pracovní dobu jsou povoláni do práce, či na jiné místo, kde budou vykonávat výkon práce. Stává se tak o sobotách a nedělích, kdy nastane problém například s výrobou, či montážemi, dodáním materiálu a podobně. V tuto chvíli musejí pracovníci tuto situaci řešit. Náleží jim za to příplatek ve výši 12% z průměrného výdělku.

2.2.4 Odměny, výhody a benefity

Společnost mimo příplatky, které jsou stanoveny zákonem, poskytuje také dobrovolné odměny a výhody, které slouží k motivaci zaměstnanců.

- **Výkonnostní odměna**

Nárok na tuto odměnu mají pracovníci 2x za rok, kdy jsou ohodnoceni svými nadřizenými za uplynulé období. Nadřízený ohodnotí pracovníka a na základě toho je mu k jeho mzdě připočítán příplatek ve výši 0 – 50% z průměrného výdělku.

- **Příspěvky na stravování**

Společnost přispívá svým zaměstnancům na stravování a to formou stravenek Chéque Déjeuner hodnotou 55% z ceny stravenky a zaměstnanec si doplácí zbývajících 45% hodnoty stravenky.

- **Zvláštní odměny**

Tyto odměny jsou poskytovány pouze vedoucím pracovníkům a to vždy na konci kalendářního roku. Výši určuje jednatel společnosti podle výkonu pracovníků. Tyto odměny patří k nejvyšším, které společnost poskytuje. Odměny mají hodnotu i několikanásobku průměrného výdělku.

- **Dary ke zvláštním příležitostem**

Za zvláštní příležitosti jsou ve společnosti považovány narozeniny pracovníků, Vánoční svátky, či mnohaletá spolupráce zaměstnance a zaměstnavatele. V měsíci prosinci, jsou všem zaměstnancům bez výjimek poskytnuty drobné dárky, které symbolizují poděkování za předešlý rok. Tyto dárky tvoří například bonboniéry, šampaňské či víno. Zaměstnanci jsou v den jeho narozenin předány jeho nadřízeným také drobné dárky a kytice jako pozornost. Pokud se spolupráce zaměstnance a zaměstnavatele přehoupne přes 10let, je mu poděkováno za jeho vytrvalou práci. Pozornost či dar od společnosti se u jednotlivých zaměstnanců liší a může se odvíjet například od jeho zálib, protože za dobu působení ve společnosti je zaměstnanec svými nadřízenými lépe poznán a proto mu může být věnován dar, který je více osobní.

- **Zvýhodněné produkty**

Zaměstnancům je poskytnuta sleva při odběru produktů společnosti. Výše slevy je stanovena ve vnitřním předpisu.

- **Příspěvky na kulturní a sportovní činnost**

Příspěvky jsou poskytnuty na základě dohody s vedením společnosti. Jedná se o akce a činnosti, kterých se účastní zaměstnanci a jejich rodiny, či blízcí a jsou pořádány za účelem upevňování vztahů na pracovišti.

- **Ostatní zaměstnanecké výhody**

Zde můžeme zařadit výhody jako je používání firemního automobilu i k soukromým účelům. Za další výhodou můžeme považovat používání firemního mobilu, či notebooku, který mají hlavně obchodní zástupci k dispozici.

2.2.5 Vývoj odměn

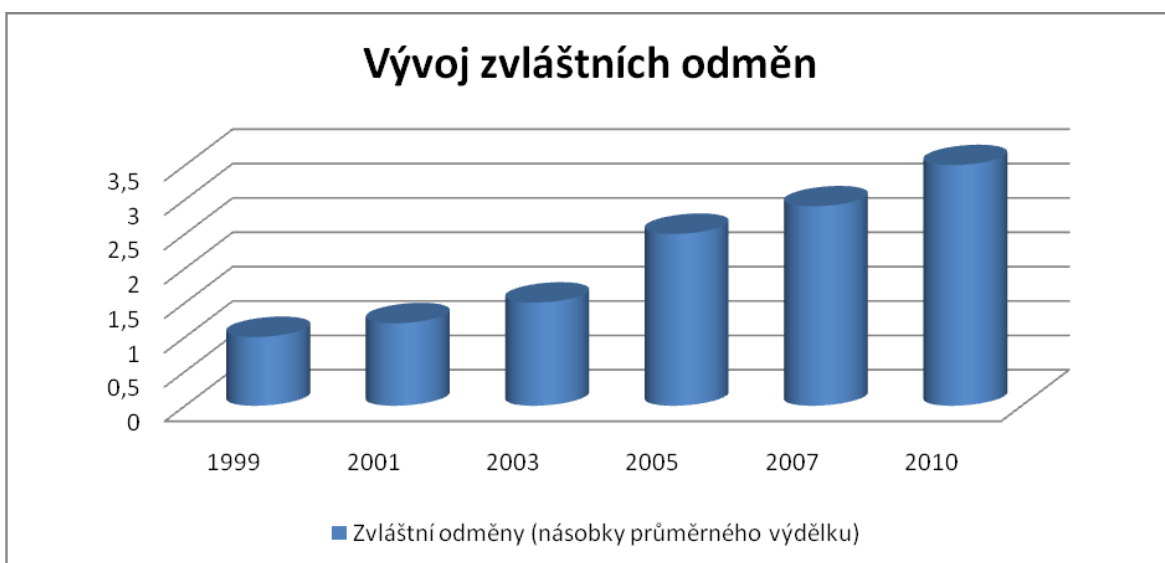
Od roku 1999 kdy společnost vznikla, se výše odměn podstatně změnila. Do roku 2004-2005 nebyly odměny příliš vysoké a nebyly ze strany zaměstnavatele brány jako motiv k práci. Vše se změnilo, když byl, zaznamenám prudký nárůst poptávek po plastových oknech v roce 2004. Bylo potřeba navýšit počet zaměstnanců a zaměstnance motivovat k práci, proto se začaly zvyšovat hodnoty výkonnostních odměn a zvláštních odměn pro vedoucí pracovníky.

Tabulka č. 2.2 Vývoj odměn

Rok	Průměrné výkonnostní odměny (v %)	Zvláštní odměny (násobky průměrných výdělků)
1999	5	1
2001	7,5	1,2
2003	9	1,5
2005	15	2,5
2007	20	2,9
2010	25	3,5

Zdroj: Vypracováno autorem

Graf č. 2.7 Vývoj zvláštních odměn

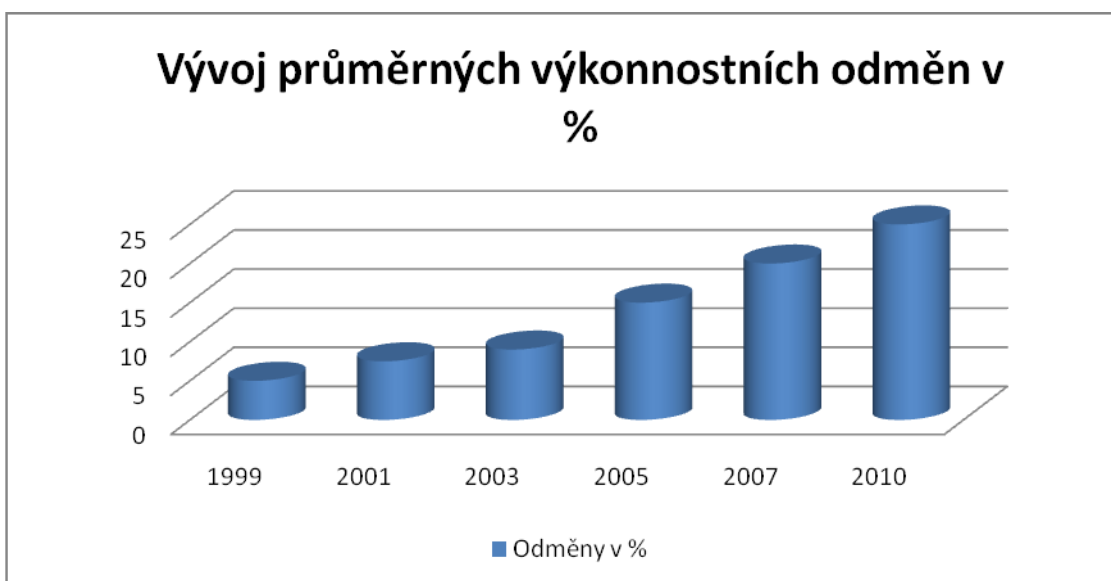


Zdroj: Vypracováno autorem

Tabulka č. 2.2 ukazuje přehled vývoje odměn od roku 1999 a to jak výkonnostních, tak zvláštních odměn. U obou druhů odměn můžeme vidět, že se od počátku fungování společnosti zněkolikanásobily.

V grafu č. 2.7 vidíme, jak se v roce 2005 zvedla hodnota zvláštních odměn. Tento skok z roku 2003 na rok 2005 tvoří nárůst o celou hodnotu jednoho průměrného výdělku.

Graf č. 2.8 Vývoj průměrných výkonnostních odměn



Zdroj: Vypracováno autorem

V grafu č. 2.8 je také patrný nárůst v roce 2005. Tento obrovský skok v odměňování byl velkým krokem v systému odměňování vůbec. Společnost začala tehdy používat odměny jako motiv k práci a v roce 2006 zavedla i odměňování nepeněžité, jako jsou dary k výročí či benefity, jako je používání firemního automobilu, či mobilního telefonu k soukromým účelům.

3. Zhodnocení mzdového systému společnosti SVĚT OKEN s.r.o.

Společnost považuje svůj systém odměňování za dobrý. Je přesvědčena, že zaměstnanci považují za hlavní stimul k práci mzdu. Dobrovolné příplatky, které společnost nabízí, obsahují také dvě odměny, které jsou čistě finanční a zaměstnanci byly vždy tyto odměny velice dobře přijímány a zpětná vazba ukázala, že tyto odměny přijímají jako pracovní motivaci. U darů, či příspěvků na kulturní a sportovní akce byla společnost na pochybách již v roce 2009 a uvažuje o tom, že v roce 2010 byly tyto odměny poskytnuty naposled. Vedení společnosti má pocit, že tento způsob odměn není vnímán jako motiv k práci, nýbrž jako pouhé poděkování a zaměstnanci mnohdy prokázaly, že nejsou z těchto odměn nadšeni a nevyzvedli si je u svých nadřízených.

Systém hodnocení práce pokládá společnost za jednoduchý a dobře vnímaný zaměstnanci, když si společnost tuto skutečnost nikdy zpětně neověřila.

Ve Zlínském kraji se průměrná mzda pohybovala v 1. čtvrtletí roku 2011 okolo 20 637 Kč měsíčně. Průměrná mzda ve společnosti SVĚT OKEN s.r.o. je ve výši 19 400 Kč. Vzhledem k tomu, že český statistický úřad uveřejňuje informaci, že 2/3 zaměstnanců na průměrnou mzdu nedosáhne, je průměr mzdy společnosti na velice dobré úrovni. Samozřejmě se skutečnost ve společnosti SVĚT OKEN s.r.o. může mírně lišit, protože nebyly do výpočtu zahrnuty mzdy úplně všech zaměstnanců, ale zhruba mzdy 35% zaměstnanců.

3.1 Dotazníkový průzkum

Společnost je se svým systémem a způsobem odměňování spokojená, ale nikdy nezjišťovala, zda mají zaměstnanci výhrady, co by pro ně bylo přijatelnější, či zda nemají připomínky ke svým mzdám.

Proto byl vytvořen dotazník, který by měl zodpovědět základní otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců se způsobem odměňování.

70 dotazníků bylo umístěno do hlavní budovy společnosti na viditelné místo tak, aby si jej mohli pracovníci vzít a vyplnit. Vzhledem k tomu, že se jednalo o anonymní dotazník, byla pro vyplněné dotazníky v budově umístěna krabice, kam bylo možné dotazník vhodit. Z celkového počtu dotazníků bylo vráceno a vyplněno 63 dotazníků, což je 90% z celkového počtu dotazníků a z celkového počtu zaměstnanců je to 21%. Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců pracujících ve společnosti, nebylo možné dát k dispozici takový počet dotazníků, aby jej mohli vyplnit všichni, proto výsledek průzkumu nemusí být totožný s názory všech zaměstnanců, ale i tak nám poskytne dostatečný přehled o tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svou mzdou. Dotazník můžeme najít v příloze č. 6.

3.1.1 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník vyplnilo 21 žen a 42 mužů, kteří nejčastěji tvořili věkovou strukturu 30-40 let a nejméně zodpovědělo zaměstnanců ve věku 50 let a více a ty byli pouze 3. Základního vzdělání dosáhli 2 zaměstnanci, vyučeno bylo 42 zaměstnanců, středoškolské vzdělání mělo 15 a vysokoškolské pouze 3 zaměstnanci, což mohlo napovědět pozice, na kterých pracují a právě 40 ze zodpovězených dotazníků vyplnili zaměstnanci, pracují jako výrobní dělníci, zbytek tvořili THP pracovníci a pracovníci na vedoucích pozicích. Praxe byla naprosto různorodá, protože i zaměstnanci, kteří pracují poměrně dlouho ve společnosti, neměli předtím praxi v oboru. 48 zaměstnanců pracuje ve společnosti 1 – 5 let, 14 zaměstnanců 5 – 10 let a 1 dokonce více, než 10 let.

Otázka č. 7 byla tvořena tabulkou, kde měli zaměstnanci vyplnit a ohodnotit příslušným číslem motivy k práci, které považují za důležité. Hodnocení mělo hodnoty 1 – 5, kde 1 označovala nejdůležitější motiv a 5 označovala nejméně důležitý motiv k práci. V tabulce níže je totožná tabulka z dotazníku, která ukazuje, kolik zaměstnanců ohodnotilo kterým číslem jednotlivé motivy.

Tabulka č. 3.1 Motivy k práci a jejich důležitost

MOTIVY K PRÁCI A JEJICH DŮLEŽITOST	Vaše hodnocení (1 - nejvíce, 5 - nejméně)				
	1	2	3	4	5
Mzda	58	5			
Pracovní podmínky (bezpečnost, pracovní doba...)	22	16	21	4	
Jistota pracovního místa	18	35	9	1	
Dobré vztahy s nadřízenými	36	25	2		
Styl vedení společnosti	47	6	10		
Dobré vztahy na pracovišti, mezi kolegy	14	20	27	2	
Uznání výkonu	39	18	6		
Odměny poskytované zaměstnavatelem					
- výše zákonných příspěvků	39	24			
- výše příspěvků, které jsou poskytovány dobrovolně	41	22			
Možnost kariérního růstu	48	11	4		
Možnost vzdělávání se v oboru	28	28	6	1	
Obsah a náplň práce	15	14	31	3	
Dosažení stanovených cílů a výsledků	10	28	20	5	

Zdroj: Vypracováno autorem

V této tabulce 3. 1. můžeme vidět, jak zaměstnanci vnímají a jak považují jednotlivé motivy k práci za důležité. To, že je mzda považována za nejdůležitější motiv k práci není překvapující a tak ji označilo i 92% dotázaných zaměstnanců. Dalším motivem jsou pracovní podmínky, jako je bezpečnost práce, pracovní doba, či pracovní místo a podobně. Tady byly odpovědi různorodé a je jasné, že pro více, jak polovinu dotázaných není tohle hlavním motivem. Jistota práce není taktéž příliš důležitá, což je poměrně překvapující, hlavně v dnešní době, kdy je vysoká nezaměstnanost. Za to dobré vztahy

s nadřízenými se ukázaly jako velmi motivující a 57% dotázaných, je berou za velmi důležitý motiv. Taktéž styl vedení společnosti je velmi dobře vnímaný 75% jej i tak považuje. Kdežto vztahy mezi kolegy nejsou tak populární a odpovědi ukázaly, že zaměstnanci společnosti SVĚT OKEN s.r.o. nepovažují za příliš důležitý podnět. Uznání výkonu je pro ně velice důležité. Co se týče odměn, tak i výše příspěvků, které jsou poskytovány ze zákona a i dobrovolné se ukázaly jako velmi důležité a zaměstnanci je tak označili. Více jako 76% dotázaných označilo za velmi důležitou pohnutku k práci kariérní růst. U možnosti vzdělávání je taktéž velice vysoké procento zaměstnanců, kteří jej považují za důležitý, ale není to na úplně prvním místě. Zajímavé je, že náplň práce není chápána jako motiv k práci, což si lze vyložit tak, že zaměstnancům je více či méně jedno, jakou práci vykonávají. Dosažení stanovených cílů je taktéž považováno za méně důležité.

Z výše uvedeného vyplývá, že mzda je nejdůležitějším motivem pro téměř všechny zaměstnance, což není překvapivé. Důležitými faktory a motivy jsou pro ně také dobré vztahy s nadřízenými, kdy se to opírá právě i o uznání výkonu od nadřízených a tyto dva motivy spolu souvisejí. Výše příspěvků je taktéž velice důležitá, což lze spojovat i s výší mzdy, protože příspěvky jsou právě její součástí.

Za překvapivé lze považovat to, že obsah práce není vůbec pokládán za důležitý motiv. Může to být tím, že dotazník zodpovědělo 40 výrobních dělníků, jejichž náplň práce je víceméně stejnorodá každý den. Taktéž to může být i u dosažení cílů společnosti, které nebyly označeny za příliš důležité.

V další tabulce 3.2, která je totožná jako tabulka výše, lze vidět, jak tyto jednotlivé motivy splňuje společnost SVĚT OKEN s.r.o. Zaměstnanci tedy vyplňovali tabulku podle toho, jak podle jejich názoru jsou jednotlivé motivy splněny společností.

Tabulka 3.2 Splnění motivů společnosti

SPLNĚNÍ MOTIVŮ SPOLEČNOSTÍ	Vaše hodnocení (1 - nejvíce, 5 - nejméně)				
	1	2	3	4	5
Mzda	12	10	23	10	8
Pracovní podmínky (bezpečnost, pracovní doba...)	35	10	16	2	
Jistota pracovního místa	13	25	23	2	
Dobré vztahy s nadřízenými	11	31	21		
Styl vedení společnosti	16	19	21	6	1
Dobré vztahy na pracovišti, mezi kolegy	29	24	10		
Uznání výkonu	3	43	15	2	
Odměny poskytované zaměstnavatelem					
- výše zákonných příspěvků	48	12	3		
- výše příspěvků, které jsou poskytovány dobrovolně	42	10	10	1	
Možnost kariérního růstu	16	19	20	5	3
Možnost vzdělávání se v oboru	28	17	15	3	
Obsah a náplň práce	22	26	5	7	3
Dosažení stanovených cílů a výsledků	12	29	20	2	

Zdroj: Vypracováno autorem

V této tabulce č. 3.2 jsou zaznamenány odpovědi zaměstnanců na to, jak podle jejich mínění společnost plní jednotlivé motivy k práci.

Mzda je vnímána různorodě, 12 zaměstnanců je naprosto spokojeno, ale na druhou stranu 8 zaměstnanců označilo odpověď, kterou vyjádřili svůj nesouhlas se svou mzdou. Nejvíce zaměstnanců označilo políčko „uspokojivě“, což si můžeme vyložit, že mzdu respektují, ale určitě s ní nejsou spokojeni. Výsledek u pracovních podmínek je velice dobrý a společnost vytváří dobré podmínky pro své zaměstnance a 35 z dotázaných

označilo naprostou spokojenost s pracovními podmínkami. 2 zaměstnanci označili, že je podmínky spíše neuspokojují, ale vzhledem k tomu, že v tabulce motivů označili 4 zaměstnanci toto políčko, což znamená, že podmínky k práci považují za spíše nedůležité, není potřeba věnovat tomu příliš velkou pozornost. U jistoty pracovního místa je vidět, že jsou zaměstnanci spíše uspokojeni a uspokojeni, což je dobré a je vidět, že společnost jim dává pocit jistoty. Dobré vztahy s nadřízenými jsou taktéž spíše uspokojivé. Spokojenost se způsobem a stylem vedení je rozpačitá a dokonce jeden zaměstnanec je naprosto nespokojený a 6 spíše nespokojených. Tito zaměstnanci pracují na pozicích výrobních dělníků a zaměstnanci, kteří jsou naprosto spokojeni či spíše spokojeni pracují jako vedoucí pracovníci a THP pracovníci a více mohou nahlédnout a pochopit styl vedení, než výrobní dělníci. Vztahy na pracovišti lze považovat za velmi dobré, podle reakcí jednotlivých zaměstnanců. Co se týče uznání výkonu, zde je celých 43 zaměstnanců z dotázaných spíše spokojeno, což je velice dobré a je vidět, že společnost na své zaměstnance myslí a jejich práci uznává a dává jim to najevo. Výší příspěvků, ať zákonných či těch, co společnost poskytuje dobrovolně, jsou zaměstnanci naprosto spokojeni, někteří spíše spokojeni a jen pár je spíše nespokojených. Kariérní růst byl ohodnocen dost špatně a celých 17 zaměstnanců z dotázaných má pocit, že jim společnost nenabízí kariérní růst, ale 16 zaměstnanců je na druhou stranu velmi spokojeno, což znamená, že jim společnost již umožnila postoupit na vyšší pozici, či je to čeká. Spokojenost je také na straně vzdělávání se v oboru. S obsahem práce je 22 zaměstnanců naprosto spokojeno a na druhou stranu 12 zaměstnanců není vůbec spokojeno s náplní své práce. Poslední motiv, který měli zaměstnanci hodnotit je dosažení stanovených cílů společnosti, který byl ohodnocen dost špatně.

Další otázka v dotazníku se týkala změn v odměňování. Tyto změny by uvítalo 39 pracovníků, což je 62% z dotázaných.

Otázka č. 10 byla s možností volné odpovědi. Zaměstnanci měli uvést, v čem by měla spočívat změna v odměňování. Odpovědělo 52 z dotázaných. Vzhledem k tomu, že byla otázka otevřená, objevily se také různé možnosti odpovědí. Nejčastěji a to hned u 29 dotazníků bylo uvedeno, že změna by měla spočívat hlavně ve zvýšení mezd. Způsob zvýšení by si většinou představovali pomocí zvýšení odměn a také by uvítali více benefitů, kde uváděli například notebooky, či firemní auta. Objevily se zde také návrhy na přezkoumání náplní práce a její ohodnocení, někteří zaměstnanci mají pocit, že náplně práce neodpovídají mzdám.

Poslední otázka byla spíše pro zajímavost, zda si tázaný zaměstnanec myslí, že je dobrý pracovník. Tady 48 zaměstnanců odpovědělo, že určitě ano a 15 odpovědělo, že spíše ano. Odpověděli všichni zaměstnanci a výsledek je překvapující, že jsou přesvědčeni o svých kvalitách.

Na konci dotazníku byl ponechán prostor pro připomínky, kde zaměstnanci mohli uvést jakékoliv připomínky a 48 z nich tuto možnost využilo. Už jen číslo 48 svědčí o tom, že zaměstnanci mají co říct a chtějí vyjádřit svůj názor. Připomínky se týkaly dost často toho, že zaměstnanci mají pocit nespravedlnosti v odměňování, zdá se jim, že jiní jsou za stejnou práci ohodnoceni jinak a hlavně vyšší mzdou. Objevily se zde také nespokojenosti s nadřízenými a to hlavně v nepodávání dostatečných informací. A v neposlední řadě, zde zaměstnanci uvedli svá přání a doufají, že pomocí tohoto dotazníku vedení společnosti uzná, že by bylo vhodné odměňování ve společnosti přehodnotit.

3.2 Zhodnocení systému odměňování

Společnost má mzdový systém nastavený již několik let, spíše se dá říci, že od samého počátku se řídí stejným systémem a mění se pouze výše mezd.

Splňuje všechny povinnosti, které vyplývají ze Zákoníku práce, a nic nezanedbává, zaměstnanci vždy dostali mzdu včas a v plné výši, která jim náležela.

Mzda je z pohledu společnosti vnímána jako nejdůležitější stimul a tomu odpovídá i systém odměňování. Ovšem dotazník ukázal, že i přestože je mzda pro zaměstnance nejdůležitějším motivem k práci, tak nejsou s její výší a způsobem odměňování spokojeni. Na základě informací, které poskytla mzdová účetní, je potvrzeno, že mnohdy se pohyblivá složka mzdy poskytuje plošně, ve stejné hodnotě, bez závislosti na odvedeném výkonu. Což může vytvářet pro zaměstnance pocit nespravedlnosti, o kterém se někteří zmiňovali v připomínkách v dotazníku a je tedy jasné, že je mnohdy mzda poskytnuta nespravedlivým způsobem, i když je nastaveno, že odměny jsou poskytovány na základě výkonu, není tomu tak vždycky. Vedoucí pracovníci na tento problém reagují tak, že nemají dostatek času na zhodnocování jednotlivých pracovníků a proto v domnění, že budou všichni odměněni spravedlivě, ohodnotí výkony všech stejnou měrou, čím vznikne právě pocit nespravedlnosti pro pracovníky, jejichž odvedený výkon je větší, než u ostatních pracovníků.

K peněžitém odměnám doplňuje společnost také odměny hmotného charakteru, či benefitů. Benefitů, jako je poskytnutí firemního auta, či mobilního telefonu, jsou poskytovány především pracovníkům, kteří výkon práce nemají jen v sídle firmy, ale v rámci své náplně práce cestují. V dotazníku se objevila přání, kde by zaměstnanci uvítali více benefitů, či by si ke svému výkonu práce přáli taktéž poskytnutí auta, mobilního telefonu, či notebooku. Bohužel byli to především pracovníci, jejichž výkon práce je vykonáván pouze v sídle firmy a nepotřebují se tedy přesouvat z místa na místo.

Společnost poskytuje také spoustu dalších výhod, jako jsou příspěvky na stravenky, dary k výročím, příspěvky na kulturní akce, nebo produkty společnosti za zvýhodněné ceny. S těmito výhodami jsou zaměstnanci podle dotazníku spokojeni a podle vedení společnosti veliký ohlas mají právě produkty za zvýhodněné ceny, kterých zaměstnanci ve velkém počtu využívají.

Hlavním problémem v systému odměňování je tedy právě pocit nespravedlnosti v očích pracovníků. I když společnost považuje mzdu jako největší stimul k práci a snaží se své pracovníky odměňovat co nejlépe, je jasné, že zaměstnanci nejsou se způsobem odměňování spokojeni. Zde lze konstatovat, že nespokojenost s odměňováním může být zapříčiněná právě pocitem nespravedlnosti, který vzniká v očích zaměstnanců, než jen to, že výše mzdy není pro zaměstnance dostatečná. Mzdy ve společnosti SVĚT OKEN s.r.o. jsou ve srovnání se mzdou v regionu na velmi dobré úrovni. Další připomínky, které zaměstnanci ke mzdě měli, byly většinou přirovnávány k jiným firmám. Zde je ale potřeba si uvědomit, že každá společnost má nastavený systém jiný a to, co jedna společnost poskytuje, nemusí poskytovat druhá a naopak.

Neméně důležitým bodem, který souvisí s odměňováním, je problém s delegováním. Podle informací získaných od vedoucích pracovníků je jasné, že tito pracovníci nejsou schopni se dostatečně věnovat svým podřízeným a to hlavně v tom smyslu, kdy nemůžou posoudit jejich pracovní výkon z nedostatku času. Společnost prošla obrovskou expanzí, přibýlo výrobních zaměstnanců a to až několikanásobně za poměrně krátké období, ale nepřibýlo vedoucích pracovníků v dostatečném poměru.

I když spousta zaměstnanců pracuje na stejné pozici, jejich práce se může mírně lišit a úkoly mohou být taktéž odlišné. Proto je zaveden ve společnosti systém odměňování za výkon práce, který ovšem nefunguje. Vedoucí pracovníci nemají čas, a nehodnotí

výkony zaměstnanců objektivně a proto u nich může vznikat pocit nespravedlnosti. Tímto zaniká jakýkoliv smysl těchto odměn, protože jejich stimulační a motivační význam zmizel, spíše může mít opačný následek a to právě demotivaci zaměstnanců k práci, kterým za větší výkon náleží stejná odměna, jako u pracovníků s nižším výkonem. Tento problém s pocitem nespravedlnosti ve výších mezd byl zmíněn i v dotazníku a proto není možné jej přehlédnout. Nespravedlnost ve mzdách se týká spíše THP pracovníků, než zaměstnanců výroby, kteří mají stanovenou mzdu hodinovou a jejich práce navíc je jim automaticky připočítána ke mzdě. Pracovníci v kanceláři, jako jsou fakturantky, účetní, ale také například obchodní zástupci právě v dotazníku tento problém zmiňovali.

Způsob odměňování má nedostatky, systém odměňování není dostatečně organizován a kontrolován.

Podobný problém je také u hodnocení pracovníků. Hodnocení probíhá nesystematicky a podle dostupných informací také nespravedlivě.

3.3 Doporučení a návrh změn

Společnost za více, jako 10 let svého působení na trhu si vybudovala výbornou pozici a i přesto, že je jedním z největších výrobců u nás, její mzdový systém není dokonalý a bylo by potřeba jej po spoustě let přehodnotit.

Změna by se měla týkat jak samostatného systému odměňování, tak také hodnocení práce.

Dá se říci, že celé nastavení systému spočívá v několika bodech, kterými by se společnost měla zabývat zvlášť a postupně.

1) Vnitřní mzdová struktura – přehodnocení a zaktualizování mzdové struktury a analýza jednotlivých pracovních míst. Což pro společnost znamená vytvořit přehlednější podobu funkcí a odměn. Společnost má nyní zpracovanou tabulku, kde jsou rozděleny jednotlivé funkce a k nim je přiřazena základní mzda. Bylo by vhodné zpracovat tuto tabulku přehledněji a jiným způsobem.

2) Nastavení mezd – spočívá v nastavení reálných mezd. Společnost by měla vědět, jak chce zaměstnance odměňovat, zda se bude držet průměru, nebo se od něj vychýlí. Jako podklady poslouží údaje z trhu práce.

3) Mzda jednotlivých pracovníků – zde je potřeba zabývat se několika faktory, dovednostmi zaměstnance, jeho znalostmi a schopnostmi. Na základě těchto faktorů je možné přizpůsobit individuální mzdu. Informace získáme z životopisu uchazeče o práci, nebo pokud zaměstnanec již pracuje ve společnosti, je potřeba vyhodnotit jeho výkony a na základě vyhodnocení určit individuální mzdu v rámci pozice, kterou zaměstnanec bude zastávat, nebo zastává.

4) Výhody a odměny – nastavení a určení výhod a odměn, které je společnost schopna poskytovat. Jedná se jak o příplatky určené zákoníkem práce, tak i dobrovolné odměny. Zde opět společnost může čerpat ze své zkušenosti, jak jsou jednotlivé odměny vnímány pracovníky.

Bylo by vhodné vytvořit prémiový řád a návod pro tvorbu odměn od vedoucích pracovníků, aby veškeré odměňování probíhalo stejným způsobem.

Společnost by měla udělat další krok, aby mohla zdokonalit systém odměňování. Je potřeba vyřešit problém s delegováním a nedostatkem času vedoucích pracovníků, kteří mají na starosti určování výše odměn zaměstnanců.

Návrh na odstranění problému spočívá v zavedení:

- **Zaměstnaneckého útvaru, jehož náplní práce bude:**
 - projektování celopodnikového systému odměňování,
 - poskytování pomoci vedoucím pracovníkům při vytváření hodnocení,
 - dbát na využití hodnocení výsledků ke zlepšení systému odměňování,

nebo:

- **Posílením vedoucích pracovníků, kteří budou hodnotit:**
 - posílání pracovníka,
 - výsledky pracovního úsilí jednotlivých zaměstnanců.

K přetvoření celého mzdového systému, či zdokonalení stávajícího je potřeba, aby si společnost zodpověděla několik otázek, které s vytvořením systému souvisejí:

- Je důležité, aby si společnost uvědomila, čeho chce pomocí nového systému dosáhnout. Jednoznačně u společnosti SVĚT OKEN s.r.o. je potřeba, aby byl odstraněn problém v očích zaměstnanců s nespravedlivým odměňováním.
- Další otázkou je, jaký význam mají jednotlivé odměny pro zaměstnance. Z dotazníku vyplynulo, že by požadovaly více benefitů v podobě mobilních telefonů, notebooku či aut, bylo by potřeba tyto požadavky zhodnotit. Společnost chce zrušit dary ke zvláštním příležitostem, které zaměstnanci podle vedení firmy nepřijímají s nadšením, někteří si je ani nevyzvednou. Proto je potřeba vyřešit tuto situaci a některé odměny omezit, některé naopak poskytovat ve větším množství.
- Je potřeba zjistit, jaké vnější faktory ovlivňují odměňování ve společnosti. V dnešní době při vysoké nezaměstnanosti by výše mzdy za práci měly být právě ovlivněny tím, že převyšuje nabídka práce, nad poptávkou a tím má společnost možnost i získat kvalitní a profesionální zaměstnance.

Dalším vhodným krokem je přehodnocení systému hodnocení. V dnešní době se můžeme v odborných literaturách dočíst spousty způsobů hodnocení pracovníků, které jsou ověřeny a fungují. Společnost si samozřejmě může vytvořit svůj vlastní systém. Bylo by vhodné, aby bylo hodnocení jednoduché, přehledné a srozumitelné jak pro vedoucí pracovníky, tak hodnocené pracovníky.

V teoretické části jsou zmíněny některé přístupy hodnocení práce. Pro společnost SVĚT OKEN s.r.o. by bylo vhodné analytické hodnocení práce bodovací metodou. Tento systém je jednoduchý a přehledný. Stačí stanovit bodovací škálu a jednotlivé faktory prací, které budou bodovány. Klíčové prvky práce budou tak ohodnoceny zvlášť počtem bodů a tyto body se nakonec sečtou. Bude vytvořena konečná škála bodů v rozmezích a podle toho, do jakého rozmezí bude hodnocení jednotlivého zaměstnance zařazeno, bude ohodnocen. Společnost si určí sama výši hodnoty odměn jednotlivých rozmezí. Tento způsob by měl být jednoduchý a právě systém bodování je dobrou volbou, body by měly být výstižnější, rychlejší a přehlednější, než psané slovo. Důležité je také přesně určit

pracovníky, kterých se bodování týká a pracovníky, kteří hodnocení provádí a které zaměstnance hodnotí.

V dnešní době existují agentury, které jsou schopné celý mzdový systém zhodnotit a navrhnout změny. V tomto případě se jedná o způsob, který by pro společnost nebyl časově náročný, a výsledky by určitě byly výborné. Spolupráce s agenturou by byla dobrou volbou, i přestože by byla finančně dražší.

4. Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat současný systém odměňování konkrétního podniku a následné navržení doporučení. Pro tuto práci jsem si vybrala společnost SVĚT OKEN s.r.o. Analýza byla provedena na základě dostupných informací z interních dokumentů firmy a na základě informací podaných vedením podniku.

V první teoretické části je popsána obecná problematika odměňování a systémy hodnocení práce z dostupných zdrojů a odborné literatury.

V druhé praktické části je nejprve popsán profil společnosti, dále je zmíněna organizační struktura a struktura zaměstnanců, je vytvořen přehled o vývoji mezd ve společnosti od doby jejího vzniku a jsou popsány pracovní podmínky společnosti. Další část patří systému odměňování ve společnosti, kde je charakterizována základní mzda a její příplatky, odměny a výhody, které společnost poskytuje dobrovolně. Je vyhotoven také přehled vývoje mezd ve společnosti.

Třetí část práce, která je hodnotící, je věnována hodnocení systému odměňování společnosti. Celý systém je posouzen a jsou zde vytčeny některé způsoby odměňování a hodnocení pracovníků, které má nedostatky a je potřeba jej přehodnotit. Dalším důležitým bodem této části bylo vytvoření dotazníku spokojenosti se systémem odměňování zaměstnanců. Společnost nikdy takový průzkum neprováděla, proto tento návrh uvítala. Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců nebylo možné, aby dotazník dostali všichni, i tak ale dotazníkový průzkum poskytl dostatečné informace o vnímání zaměstnanců mzdového systému společnosti. Výsledky jsou podrobně rozebrány a jsou popsány jednotlivé komentáře zaměstnanců.

Po celkovém zhodnocení mzdového systému nejen s odbornou literaturou, ale také právě s výsledky průzkumu u zaměstnanců, byly navrženy doporučení a návrhy na změny. U společnosti byly nalezeny nedostatky, či chyby, které vedly právě ke špatnému nastavení celého systému odměňování.

Dle mého názoru byl vytyčený cíl této práce splněn, mzdový systém společnosti SVĚT OKEN s.r.o. byl analyzován, bylo upozorněno na nedostatky a chyby a byla navržena doporučení a návrhy na změny a zlepšení.

Lidé tvoří společnost a proto je potřeba se zaměstnancům věnovat tak, aby byli spokojeni a je potřeba uvědomit si, že spokojení zaměstnanci budou vytvářet takový produkt, který uspokojí zákazníky.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*, 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] GALVAS, M. *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*, 1. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2007. 178. s. ISBN 978-80-251-1872-6.
- [6] ŠUBRT, B. A KOL. *Abeceda mzdové účetní 2011*, 21. vydání. Olomouc: Anag, 2011. 533 s. ISBN 978-80-7263-635-8.
- [7] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Internetové zdroje

[8] Internetové stránky Ministerstva práce a sociálních věcí. Dostupné z <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075>>. [cit. 15. března 2011]

[9] Internetové stránky Obchodního rejstříku a sbírka listin. Dostupné z <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject>>. [cit. 19. března 2011]

[10] Internetové stránky Oficiálního portálu pro podnikání a export. Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/pracovni-pravo/1000873/>>. [cit. 18. března 2011]

Seznam zkratk a symbolů

SBD - Státní bytové družstvo

SVJ - Společenství vlastníků bytových jednotek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Eva Peltsarszká

Bratří Hlaviců 122
75501 Vsetín

Seznam příloh

Příloha č. 1: Metody hodnocení práce

Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti SVĚT OKEN s.r.o.

Příloha č. 3: Fotografie sídla společnosti

Příloha č. 4 : Fotografie výroby

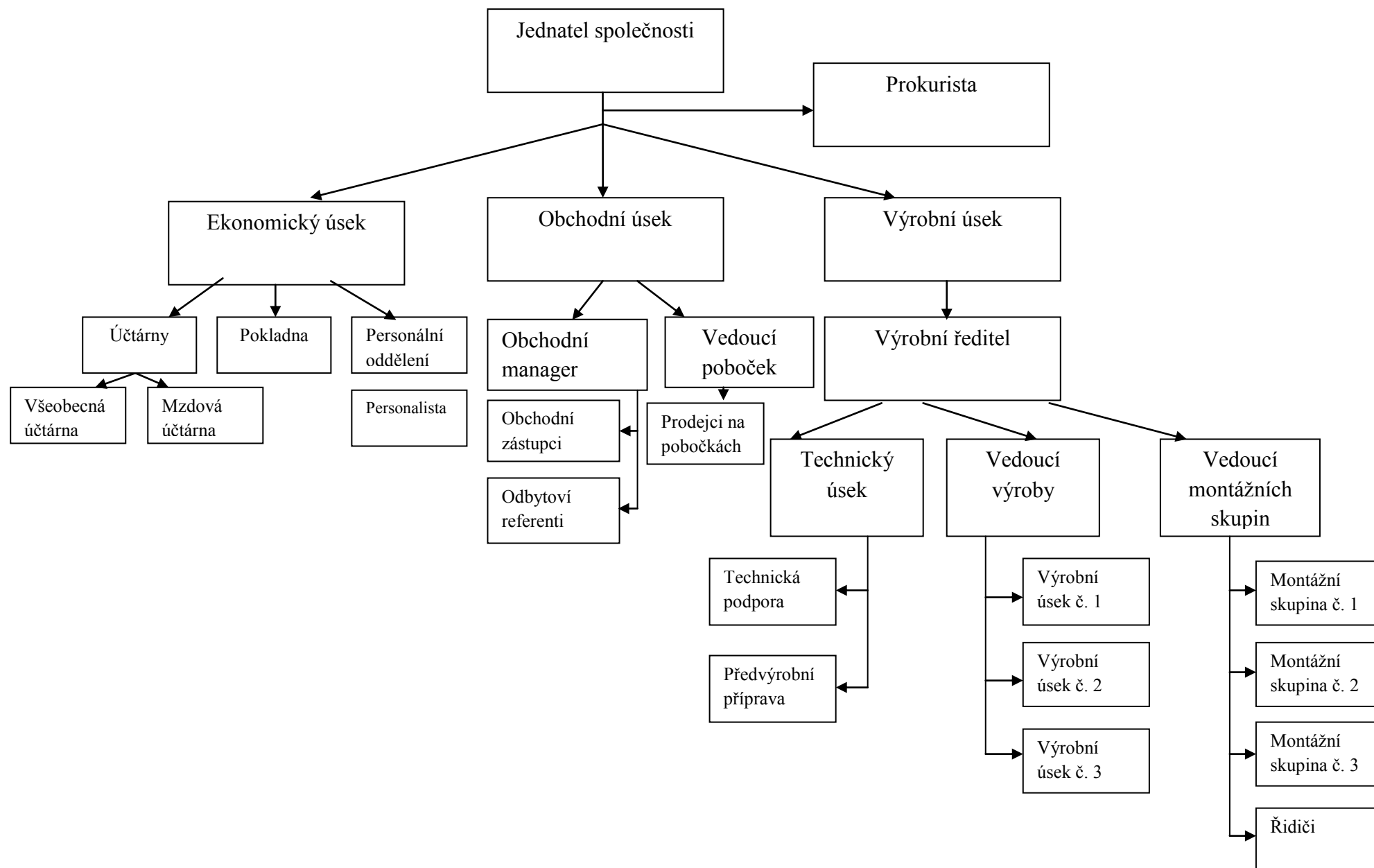
Příloha č. 5: Fotografie kamionu společnosti

Příloha č. 6: Dotazník spokojenosti zaměstnanců se mzdou

Příloha č. 1: Metody hodnocení práce

Přístup	Rysy	Typy	Výhody	Nevýhody
Analytický	O relativní hodnotě, nebo rozměru práce se rozhoduje s odkazem na analýzu úrovně, v jaké jsou v dané práci obsaženy různé definované faktory nebo prvky. Soubor faktorů používaných v metodě se nazývá faktorový plán, který definuje každý z faktorů, úrovně v rámci každého faktoru a v případě bodovací metody i množství bodů přidělené každé úrovni.	Bodovací metoda, analytické porovnávání, metoda faktorového porovnávání	Systematické, nabízí hodnotitelům předem definované měřítko, pomáhají zvýšit objektivitu a důslednost soudů, poskytují možnost obrany proti stížnostem na nerovnost odměňování.	Drahé a časově náročné, mohou být i příliš složité, nezajišťují úplnou objektivitu nebo důslednost.
Neanalytický	Jsou porovnávány práce jako celek, přičemž se umísťují do nějakého stupně, nebo pořadí, práce se neanalyzují na základě svých prvků faktorů.	Klasifikační metoda, metoda pořadí, neanalytické porovnávání	Mohou být snadno vytvořeny, nabízí jednoduchou a rychlou metodu zařazování prací do stupňů, nebo vytváření relací.	Spolehnají na celkový obraz a závisejí na subjektivních soudech, které mohou být nedostatečně usměrňovány faktorovým plánem, a neberou v úvahu složitost prací, neexistují žádné definované standardy pro posuzování relativní hodnoty prací.
Tržní oceňování	Práce se hodnotí s odkazem na tržní sazby.		Je realistická, poměrně snadná, pokud jsou dostupné informace o situaci na trhu, tržní relace lze použít jako vodítko pro vytvoření vnitřních relací.	Nemusejí být rychle k dispozici přesné údaje o situaci na trhu, ignorují problém vnitřní spravedlnosti, může být vytvořeno nespravedlivé peněžní odměňování, pokud porovnávání tržních sazeb prostě způsobí, že se v organizaci zopakují existující nespravedlnosti.

Příloha č. 2: Organizační struktura SVĚT OKEN s.r.o.



Příloha č. 3: Fotografie sídla společnosti



Příloha č. 4: Fotografie výrobní haly



Příloha č. 5: Fotografie kamionu



Příloha č. 6: Dotazník spokojenosti zaměstnanců se mzdou

Dotazník spokojenosti se mzdovým systémem zaměstnanců společnosti SVĚT OKEN s.r.o.

Vážená (ý) paní/pane,

Prosím o vyplnění dotazníku, který slouží jako podklad pro diplomovou práci.

Dotazník je anonymní, proto prosím, odpovězte podle skutečnosti.

Děkuji za Váš čas.

Návod pro vyplnění dotazníku:

- Otázky s bodovací škálou
1 = nejvýstižnější odpověď
5 = nejméně výstižná odpověď
- U otázek s možným výběrem odpovědí, zakroužkujte prosím Vámi zvolenou odpověď
- U otevřených otázek prosím vyplňte odpověď.

1) Pohlaví: muž / žena

2) Věk: do 20 let / 20 – 30let / 30 – 40let / 40 – 50let / nad 50 let

3) Dosáhnuté vzdělání: a) základní
b) středoškolské odborné (vyučen)
c) středoškolské s maturitou
d) vysokoškolské

4) Pozice, na které ve společnosti Svět oken s.r.o. pracuji:.....

5) Dosažená praxe v oboru (uved'te prosím počet let):

6) Počet let odpracovaných ve společnosti Svět oken s.r.o.:.....

7) V následující tabulce prosím označte křížkem vaše hodnocení motivů k práci

MOTIVY K PRÁCI A JEJICH DŮLEŽITOST	Vaše hodnocení (1 - nejvíce, 5 - nejméně)				
	1	2	3	4	5
Mzda					
Pracovní podmínky (bezpečnost, pracovní doba...)					
Jistota pracovního místa					
Dobré vztahy s nadřízenými					
Styl vedení společnosti					
Dobré vztahy na pracovišti, mezi kolegy					
Uznání výkonu					
Odměny poskytované zaměstnavatelem					
- výše zákonných příspěvků					
- výše příspěvků, které jsou poskytovány dobrovolně					
Možnost kariérního růstu					
Možnost vzdělávání se v oboru					
Obsah a náplň práce					
Dosažení stanovených cílů a výsledků					

Příloha č. 6: Dotazník spokojenosti zaměstnanců se mzdou

8) Níže uvedená tabulka je totožná jako tabulka výše, prosím ale o označení hodnoty toho, jak společnost vaše motivy splňuje. (Př. Mzda = jsem s ní spokojen? 1 – nejvíce, 5 – nejméně)

MOTIVY K PRÁCI A JEJICH DŮLEŽITOST	Vaše hodnocení (1 - nejvíce, 5 - nejméně)				
	1	2	3	4	5
Mzda					
Pracovní podmínky (bezpečnost, pracovní doba...)					
Jistota pracovního místa					
Dobré vztahy s nadřízenými					
Styl vedení společnosti					
Dobré vztahy na pracovišti, mezi kolegy					
Uznání výkonu					
Odměny poskytované zaměstnavatelem					
- výše zákonných příspěvků					
- výše příspěvků, které jsou poskytovány dobrovolně					
Možnost kariérního růstu					
Možnost vzdělávání se v oboru					
Obsah a náplň práce					
Dosažení stanovených cílů a výsledků					

9) Uvítali byste změnu v odměňování? (1= ano, 5= ne)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10) V čem by měla změna spočívat (odměny, benefity atd?)

.....

.....

.....

.....

11) Myslíte si, že jste dobrý pracovník? (1= ano, 5=ne)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Připomínky.....

.....

.....

.....

Děkuji za Váš čas!